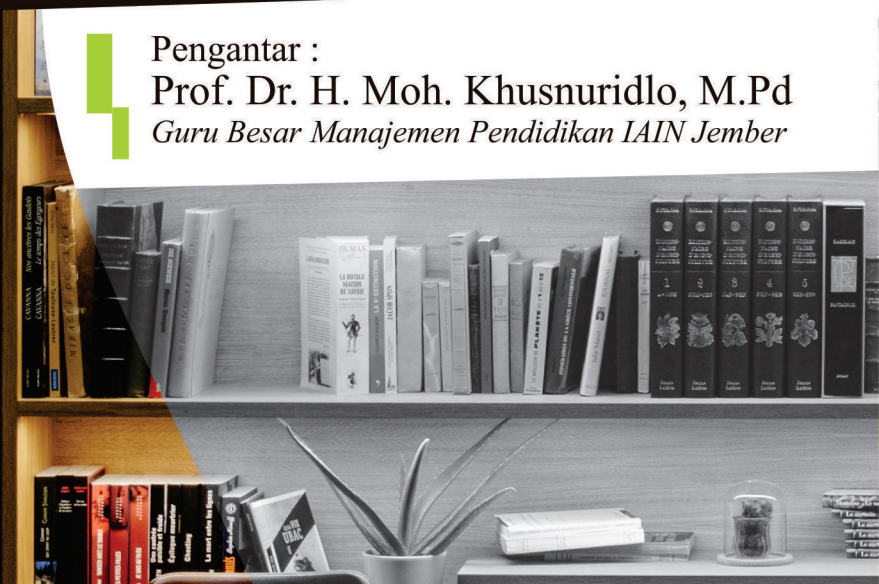
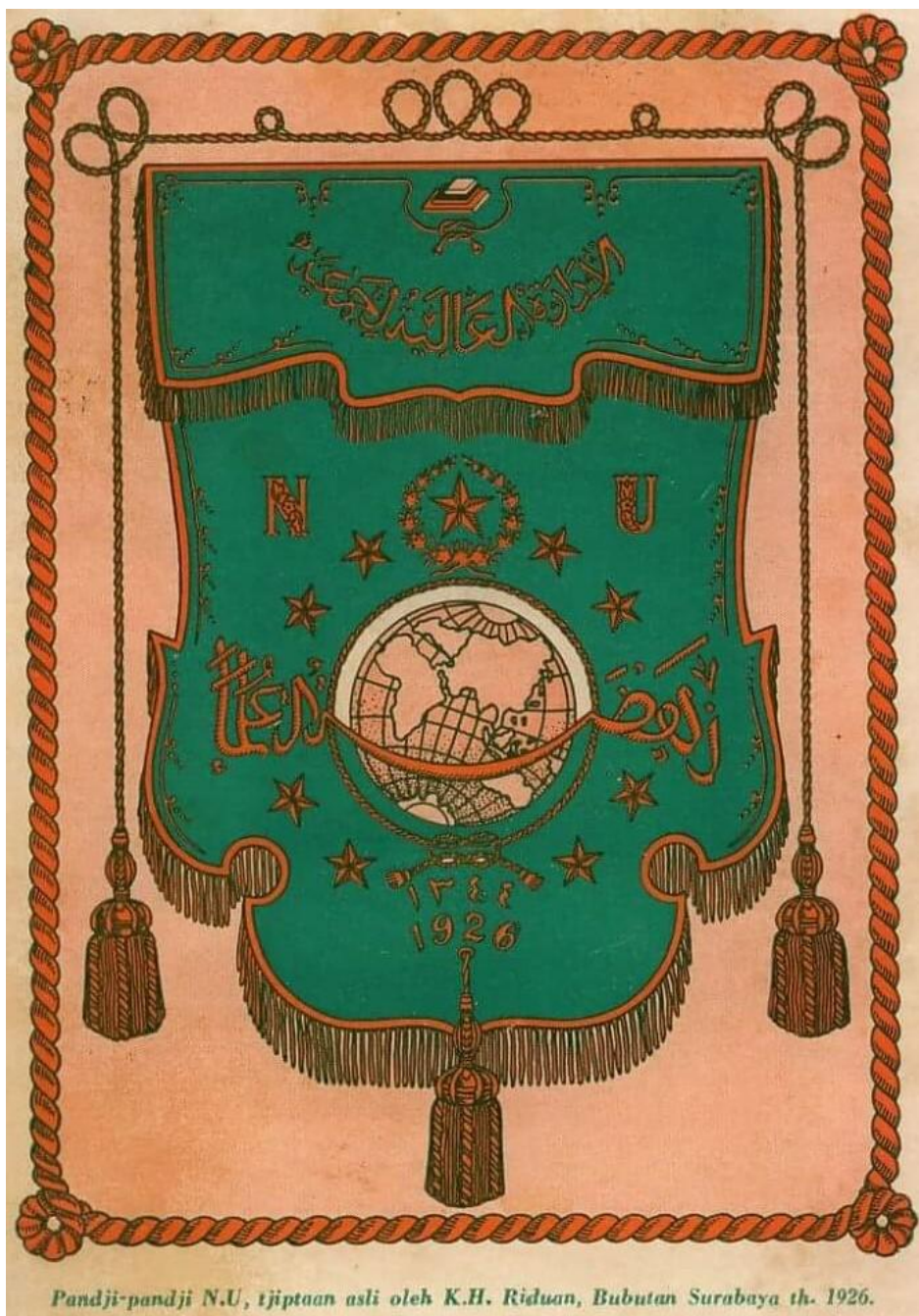
PERILAKU ORGANISASI & KEPEMIMPINAN PESANTREN

Pengantar :
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
Guru Besar Manajemen Pendidikan IAIN Jember

Eriyanto • Jasuli • Muhammad Imam Khaudli • Arfandi • Tohidi
Wafi Ali Hajjaj • Abdul Aziz • Syuhud • Ahmad Aziz Fanani
Aliwafa • Ahmadi • Moh. Mahrus Hasan • Siti Aimah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN PESANTREN

Pandji-pandji N.U, tjiptaan asli oleh K.H. Riduan, Bubutan Surabaya th. 1926.

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN PESANTREN

Penulis:
Eriyanto
Jasuli
Muhammad Imam Khaudli
Arfandi
Tauhedi As'ad
Wafi Ali Hajjaj
Abdul Aziz
Syuhud
Ahmad Aziz Fanani
Aliwafa
Ahmadi
Moh. Mahrus Hasan
Siti Aimah

Penyunting:
Syuhud
Aliwafa

ISBN: 978-602-6874-71-9

Ukuran: 15,5cm X 23cm; Hal: xxii + 246

Cover: Dino Sanggrha Irnanda
Lay Out: Kamilia Sukmawati

Cetakan I, 2017

Diterbitkan pertama kali oleh *Inteligensia Media*
Jl. Joyosuko Metro IV/No 42 B, Malang, Indonesia
Telp./Fax. 0341-588010
Email: intelegensiamedia@gmail.com

Anggota IKAPI

Didistribusikan oleh **CV. Cita Intrans Selaras**
Wisma Kalimetro, Jl. Joyosuko Metro 42 Malang
Telp. 0341-573650
Email: intrans_malang@yahoo.com

Kata Pengantar Ahli

- Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. -

(Guru Besar Manajemen Pendidikan IAIN Jember)

Pesantren tidak bisa lepas dari kepemimpinan kyai. Sebagai sebuah organisasi, pesantren memiliki keunikan dan kharakteristik yang berbeda dengan organisasi lain. Kepemimpinan di lingkungan pesantren, melalui keteladanan kyai, memberi stimuli yang meliputi; pengaruh, tujuan, perubahan dan manusia. Persoalannya adalah bagaimana kiai mengelola turbulensi menjadi potensi? Jawaban atas pertanyaan tersebut telah memunculkan beragam teori kepemimpinan dengan pendekatan yang khas.

Kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Kepribadian, karakter, dan perilaku pemimpin memberikan kemungkinan munculnya interpretasi terhadap bentuk hubungan dengan pengikutnya dan situasi yang melingkupinya. Mengetahui studi tentang kepemimpinan manjadi sangat relevan dalam rangka menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Teori kepemimpinan dapat membantu seseorang dalam menganalisa praktik kepemimpinan dari berbagai perspektif dan mendialogkannya dengan perubahan sosial.

Pada sisi lain, kompetensi manajerial merupakan salah satu dimensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Yaitu, kemampuan meliputi membuat perencanaan yang komprehensif sehingga semua sumber daya dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi. Karenanya, perilaku kiai menjadi indikator motivasi, lingkungan dan budaya kerja. Dalam pada itu, kepemimpinan memberikan pengaruh yang esensial untuk membangun nilai organisasional, yaitu efektivitas dan efisiensi.

Tipikal kepemimpinan kyai, sejauh ini, telah memberikan sumbangsih teori kepemimpinan yang khas dalam ilmu manajemen. Kepemimpinan kyai menampilkan otoritas kharismatik dengan pendekatan rasional berdasarkan pada kompetensi, personaliti dan strategi dengan kerangka konseptual jelas. Aspek-aspek tersebut selaras dengan fitrah manusia sebagai 'instrumen kunci' dalam menguatkan nilai-nilai organisasional. Dengan modal seperti itu, kepemimpinan kyai terus memberi kemaslahatan sehingga pesantren selalu *survival*, sekaligus memberikan inisiatif terhadap proses keberlangsungan perilaku organisasi di masa depan.

Dengan demikian, perilaku organisasi dan praktik manajemen menjadi instrumen analisis dalam mengidentifikasi potensi perilaku positif untuk mengeksploitasi kekuatan yang dimiliki sebuah organisasi. Perilaku kyai merupakan investasi yang dapat memberikan insentif terhadap individu, kelompok, dan organisasi untuk tujuan peningkatan efektifitas dan efisiensi. Perilaku kyai dalam lingkungan kerja pesantren akan memberikan tekanan keunggulan kompetitif dan motivasi tinggi dalam pencapaian tujuan secara maksimal.

Keteladanan kyai terus membekas dan menjadi inisiatif dalam mengidentifikasi tujuan dan harapan dengan melibatkan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan norma-nomra organisasi. Dalam konteks ini, maka kompetensi komunikasi kyai menjadi instrumen penting untuk membangun citra pemimpin yang efektif sehingga semua unsur organisasi dapat memberikan solusi atas problem situasional yang melingkupinya.

Kehadiran Buku "Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Kyai" ini diharap memberikan konstribusi terhadap khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, baik secara teoritis maupun praktis. Buku ini, mendeskripsikan tentang kepemimpinan sebagai faktor urgen

dan berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya perubahan dalam suatu organisasi mencapai tujuannya. Tradisi dan perilaku kepemimpinan kyai yang berasal dari dan untuk masyarakat menjadi 'cermin' bagi perilaku organisasi dan kepemimpinan secara lebih luas.

Buku ini merupakan kumpulan karya tulis mahasiswa pascasarjana program doktoral IAIN Jember jurusan "Manajemen Pendidikan Islam (MPI)" angkatan 2015 sebagai bentuk konkrit sumbangsih intelektual mereka. Kompilasi tulisan ini sebagai wahana dialog intelektual akademik keislaman yang terus berkembang. Kemampuannya mengeksplor MPI diharapkan menjadi titik awal untuk dikembangkan lebih lanjut. Saya memberikan perhatian dan menyambut baik karya tulis ini.

Jember, April 2017

Pengantar Penyunting

Dalam upaya mewujudkan pendidikan yang betul-betul mencerdaskan kehidupan anak bangsa serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia, kiranya diperlukan pengelolaan pendidikan secara profesional dan berkualitas. Termasuk pendidikan yang ada di Pondok Pesantren. Oleh karena pesantren merupakan model pendidikan keagamaan yang tertua di Indonesia, maka khazanah yang ada di dalamnya pun perlu terus dieksplorasi dalam kertas kerja yang serius termasuk pengelolaan dan faktor-faktor utama yang ada di dalamnya seperti perilaku individu yang mewakili organisasi (baca: kelembagaan pesantren) dan lain sebagainya.

Mewujudkan pendidikan yang baik dan berkualitas terlebih di sebuah pesantren tidak dapat dipisahkan dari bagaimana perilaku suatu oganisasi satuan pendidikan. Yang dimaksud dengan perilaku yaitu mencakup perilaku individu-individu yang terdapat pada orgaisasi tersebut serta sistem dan manajemen yang berjalan yang terdapat pada organisasi tersebut.

Di pesantren, terdapat beberapa *stakeholder* utama yakni kiai beserta para tenaga pengajar (baca: ustadz-ustadzah). Sebab di dalam pengelolaan pesatren tidak dapat dilepaskan dari peran dan kepemimpinan kiai. Figur kiai menjadi tolak ukur dari sebuah sistem yang dibangun sementara para tenaga pengajar adalah kepanjangan tangan dari kiai. Tolak ukur yang dimaksud berupa keteladanan kiai, serta stimuli yang diberikan oleh kiai tersebut meliputi; pengaruh, tujuan, perubahan dan manusia. Nah, "cara" yang dilakukan oleh kiai dalam mengelola pendidikan di pesantren ini telah memunculkan beragam teori kepemimpinan dengan pendekatan yang khas. Buku ini berupaya untuk mengeksplorasi teori-teori yang pernah ada serta kondisi faktual pengelolaan beberapa pesantren berdasarkan kajian empirik yang telah dilakukan oleh para penulis buku ini. Oleh karena itu, buku ini dibangun dari dua pendekatan yang telah disebutkan di muka yaitu kajian konsep dan kajian empirik dan terbagi ke dalam 13 bagian.

Pertama, perilaku organisasi yang disajikan oleh Saudara Eriyanto yang tak lain adalah dosen di IAI Ibrahimy Sukorejo Situbondo. Eriyanto, secara sistematis telah memberikan pemaparan lengkap mengenai topik-topik penting yang selalu menjadi diskursus dalam kajian perilaku organisasi. Berangkat dari sudut pandang manusia yang memiliki objek formal yang mempersoalkan hakikat manusia maupun objek materil yang mempersoalkan manusia sebagai apa adanya dengan berbagai kondisinya. Ia menyebutkan setiap individu memiliki karakter yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya baik dari segi fisik, sosial, kepribadian, intelegensi, dan kemampuan dasar seseorang sangatlah berpengaruh terhadap perilaku individu. Oleh karenanya ia kemudian memilih topik-topik antara lain: konsep dan tujuan dari kajian perilaku organisasi, dasar-dasar perilaku individu yang berdasarkan pada karakteristik biografis, kemampuan serta kepribadian, persepsi dan pengambilan keputusan individu, kolaborasi antara persepsi dan pengambilan keputusan individual, proses yang seharusnya dilakukan dalam pengambilan keputusan, *organizational constraints*, dan topik mengenai perbedaan kultural juga diulas.

Kedua, perilaku organisasi dalam menangani konflik yang ditulis oleh Saudara Jasuli. Tulisan ini disajikan dari hasil kajian empirik yang telah dilakukannya di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum Sukowono Kabupaten Jember. Sebuah pesantren yang pertama kali

didirikan oleh KH. Ahmad Nahrowi pada tahun 1979. Maka, dosen Fakultas Tarbiyah Prodi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Jember ini pun memilih topik-topik berikut: jenis-jenis konflik di Pondok Pesantren, manajemen konflik di Pondok Pesantren, dan manajemen penanganan konflik yang diterapkan di Pondok Pesantren. Hal menarik dari tulisan Saudara Jasuli ini adalah temuannya mengenai tiga jenis konflik di Pondok Pesantren, yaitu: (1) konflik intrapersonal atau individu; (2) konflik interpersonal yang meliputi: konflik antara seorang santri dengan santri lain, konflik antara seorang santri dengan seorang pengurus, konflik antara seorang pengurus dengan seorang ustadz atau guru, konflik antara seorang pengurus dengan seorang pengurus, dan konflik antara seorang ustadzah dengan seorang ustadzah; dan (3) konflik individu-kelompok dan antar kelompok. Sedangkan untuk "cara" penanganan konflik tersebut, Jasuli menyebut tiga cara yang diterapkan oleh pesantren yaitu kolaborasi, kompetisi, dan kompromi.

Ketiga, kekuasaan, politik, dan etika dalam kepemimpinan yang disajikan oleh Muhammad Imam Khaudli. Dalam narasinya ia menyebut bahwa kepemimpinan sangat terkait dengan kekuasaan, politik, pengaruh dan etika. Terlebih dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam yang saat ini dihadapkan pada tantangan globalisasi, seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut untuk memaksimalkan peran kekuasaan, pengaruh, dan peran politisnya untuk kemajuan dan kemuliaan Islam dan kaum muslimin tentunya dilandasi dengan etika yang baik dalam kepemimpinannya. Maka dari itu, Khaudli memilih topik-topik berkaitan dengan konsep umum kepemimpinan dan kekuasaan, pengaruh dan strategi memengaruhi, kritik terhadap konsep kekuasaan dan pengaruh dalam kepemimpinan, politik dan etika dalam kepemimpinan, kunci sukses pemimpin, serta lembaga pendidikan Islam abad XXI. Pesan penting Khaudli dalam artikel ini adalah seorang pemimpin harus memulai berbagai upaya betapapun kecilnya ke arah penumbuhan kesadaran dan budaya informasi. Inilah langkah awal amat penting yang harus segera dilakukan. Dan, setiap pemimpin di lembaga pendidikan Islam dalam menjawab tantangan abad XXI diperlukan kreativitas, kerja keras serta inovasi-inovasi agar lembaga pendidikan Islam bisa tetap eksis, *survive* dan maju.

Keempat, etika kekuasaan dan politik dalam perilaku organisasi pendidikan. Bagian ini disajikan oleh Saudara Arfandi, seorang dosen muda di IAI Ibrahimy Sukorejo Situbondo. Ia mendasarkan pada keterkaitan antara pendidikan dan politik. Menurutnya, pendidikan dan politik memiliki hubungan erat, bertali-temali, dan saling mempengaruhi. Oleh karenanya, ia kemudian merefleksikan kekuasaan dalam kepemimpinan, pengaruh politik dan kekuasaan dalam organisasi, serta etika kekuasaan dan politk dalam sebuah lembaga pendidikan. Perlu diingat bahwa kekuasaan merupakan karakter khas manusia untuk bisa berbuat sesuatu yang lain dari pada yang lain dalam proses interaksinya terhadap alam dan lingkungan sosial, yang pada gilirannya dapat menaikkan kelas (baca: derajat) manusia tersebut. Dengan karakter khas tersebut, penting kiranya untuk selalu mengedepankan sikap-sikap transformatif dalam sebuah kekuasaan lembaga pendidikan.

Kelima, kepemimpinan dalam organisasi yang dinarasikan oleh Saudara Tohidi atau Tauhedi As'ad. Dalam kertas kerjanya, Tohidi menyajikan teori-teori dan pendekatan seputar kepemimpinan dalam organisasi, serta kiat menjadi pemimpin masa depan sesuai dengan kriteria yang diajukan oleh Katzenbach et al. (1996) dan Bender (2001).

Keenam, kepemimpinan yang efektif. Kertas kerja pada bagian ini disajikan oleh Saudari Wafi Ali Hajjaj. Oleh karena kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya, serta pemimpin yang memiliki wewenang untuk mengarahkan dan dapat mempengaruhi, muncullah suatu jalinan atau hubungan sosial yang bersifat timbal balik. Maka dari itu, menurut penulis artikel ini, pemimpin haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya. Sebab jika tidak demikian, niscaya tujuan yang diinginkan tidak dapat tercapai secara maksimal. Kertas kerja ini difokuskan pada beberapa persoalan, seperti konsep dasar kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, mengembangkan keterampilan kepemimpinan sehingga menjadi kepemimpinan yang efektif di lembaga pendidikan, dan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru. Kajian empirik yang dalam tulisan ini dilakukan pada SMP Yima *Islamic School* Bondowoso tempat penulis tengah menghidmatkan diri sebagai guru, kepala sekolah, *guardian angel* dan Dosen STAI AT-TAQWA Bondowoso.

Ketujuh, struktur organisasi yang ditulis oleh Abdul Aziz. Dalam kertas kerjanya, Abdul Aziz menyajikan konsep-konsep berkaitan dengan struktur organisasi, bagan bentuk struktur sebuah organisasi, sesain struktur organisasi, model struktur organisasi, cara merancang struktur organisasi, dan sebuah analisis hasil studi empirik yang dilakukannya di Pondok Pesantren An-Nuqoyyah Guluk-Guluk Sumenep Madura. Penting untuk memperhatikan pesan dari Abdul Aziz bahwa struktur organisasi sangatlah penting, oleh karenanya perlu kiranya diperhatikan dan dipahami sebaik-baiknya. Setelah mamahami pengorganisasian maka sebaiknya diterapkan dalam bentuk aktual di lapangan, baik di lembaga pendidikan maupun dunia perusahaan.

Kedelapan, adalah pengambilan keputusan. Di dalam sebuah organisasi pastinya terdapat proses atau mekanisme pengambilan keputusan yang merupakan bentuk komunikasi formal dalam menjalankan organisasi. Keputusan diambil sebagai sebuah proses pemilihan alternatif terbaik secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai cara pemecahan masalah. Dalam arti lain, seorang pemimpin harus memilih antara berbagai macam kelompok tindakan-tindakan alternatif untuk dikerjakan bersama dengan tugas masing-masing. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus betul-betul memahami persoalan dan budaya organisasi yang tengah dihadapi, sehingga komunikasi yang dibangun dalam pengambilan keputusan dapat efektif. Bahkan, cenderung tidak boleh latah dalam pengambilan keputusan. Karena, apa yang baik di organisasi lain, belum tentu efektif dilakukan di organisasi lainnya. Untuk mendapatkan gambaran sistematis dan lebih menjelaskan mengenai hal ini, penulis menyajikan beberapa topik antara lain konsep komunikasi, pengambilan keputusan dan budaya organisasi.

Kesembilan, komunikasi dalam pengambilan keputusan yang merupakan kertas kerja dari Saudara Abdul Aziz Fanani. Terdapat tiga tahapan dalam pengambilan keputusan seperti yang telah dipaparkan oleh penulis, yaitu (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengem-bangan, dan (3) tahap pemilihan. Lebih jauh, penulis juga memberikan penjelasan mengenai prosedur-prosedur dalam pengambilan sebuah keputusan yang menyangkut bawahan yang majemuk antara lain: mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (AI

dan AII), dua bentuk konsultasi (CI dan CII) dan sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII). Untuk dapat mengenai tahapan dan prosedur tersebut, maka dihadirkan topik-topik berkaitan dengan komunikasi dalam organisasi, pengambilan keputusan, jenis-jenis dan fungsi keputusan, proses pengambilan keputusan, serta model pengambilan keputusan.

Kesepuluh, mengenai *teamwork.* Kertas kerja yang disarikan dari berbagai literatur ini menyajikan pandangan teoritik-konseptual mengenai *teamwork*. Tema ini sangat penting sebagai bagian dari diskursus perilaku organisasi mengingat *teamwork* yang dijalankan secara konsisten dapat melepaskan organisasi dari adanya tekanan internal maupun eksternal yang menegasikan adanya kebebasan dan kesempatan orang lain dalam memperoleh hak-haknya. Organisasi dapat mencapai tujuannya secara bebas dan bertanggungjawab. Lebih dari itu, *teamwork* dapat meminimalisir adanya rasa suka dan tidak suka yang biasanya terjadi dalam organisasi, baik dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam kertas kerja ini, akan dipaparkan mengenai konsep umum *teamwork*, karakteristik *teamwork,* berbagai perspektif tentang *teamwork,* unsur-unsur *teamwork,* serta konsep mengenai peran, tanggung jawab dan komunikasi dalam sebuah *teamwork.*

Kesebelas, motivasi. Kertas kerja ini disajikan oleh Saudara Ahmadi, seorang dosen di IAIN Palangka Raya yang pernah menjabat sebagai Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber Belajar dan Praktikum. Penulis memiliki keyakinan bahwa setiap individu dalam melaksa-nakan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Oleh karenanya, mengutip pendapat Malayu Hasibuan (1991) dan Sulistyorini (200), penulis artikel ini menyebut bahwa motivasi bagi seorang pemimpin organisasi diposisikan sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja, sehingga dapat mencapai keinginan para pegawai sekaligus tercapainya tujuan organisasi. Dampaknya adalah dapat meningkatkan per-formansi, disiplin dan prestasi kerja yang tentunya sangat menentukan efektivitas kerja. Beberapa topik pun dipilih untuk memberikan penjelasan gamblang dan dapat dipejalari oleh para pemimpin seperti teori-teori motivasi, penetapantujuan sebagai sarana motivasi, motivasi melalui desain pekerjaan, dan apresiasi sebagai motivasi.

Keduabelas, pengembangan kompetensi guru berbasis *multiple intelligences*. Sebuah kertas kerja yang disajikan dari hasil studi empirik yang telah dilakukan pada SD YIMA *Islamic School* Bondowoso oleh Saudara Moh. Mahrus Hasan. Beberapa topik yang diangkat sebagai sajian teoritik dan temuan dari kajian empirik adalah pengertian pengembangan kompetensi guru, pengembangan kompetensi guru, sekolah berbasis *multiple intelligences,* kualifikasi kompetensi guru berbasis *multiple intelligences*, faktor-faktor pengembangan kompetensi guru berbasis *multiple intelligences*.

Ketigabelas, tema terakhir dalam buku ini adalah analisis kebijakan standar pendidikan dan tenaga kependidikan. Disajikan oleh Saudari Siti Aimah dari hasil studi empirik yang telah di lakukan pada Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi Jawa Timur di mana ia telah menjadi dosen pada Institut Agama Islam (IAI) Darussalam Blokagung Banyuwangi. Kertas kerja ini difokuskan untuk menjawab beberapa persoalan yang dialami oleh pondok pesantren dalam menjalankan perannya sebagai lembaga pendidikan Islam. Persoalan tersebut yaitu (1) mampukah ustadz sebagai pengganti kiai menjaga amanah dengan menjadi pendidik dan tenaga kependidikan yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan di pesantren? Serta (2) bagaimana standar pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren untuk mewujudkan standar mutu pendidikannya? Oleh karena itu, sistematikanya menyesuaikan persoalan yang ingin dijawab, antara lain konsep kebijakan pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, mutu pendidikan, kebijakan tentang pendidik dan tenaga kependidikan pesantren, dan analisis kebijakan pendidikan melalui standar pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren.

Akhirnya, dari tiga belas tema pilihan yang telah disajikan sebagai kertas kerja ketika menempuh perkuliahan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada program doktoral di IAIN Jember, kami menyampaikan terima kasih dan memberikan apresiasi setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. karena telah berkenan memberikan pengantar pada buku ini. kami memiliki keyakinan bahwa, sekecil apapun, terbitnya buku ini dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi dunia pendidikan di Indonesia.

Penulis menyadari bahwa buku ini belum sempurna sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu, kritik dan sumbangan pemikiran serta koreksi dari semua pihak sangat penulis nantikan. Semoga Allah SWT meridhai penulisan dan penerbitan buku ini.

Lumajang-Probolinggo, Medio April 2017

Syuhud & Aliwafa

Pengantar Penerbit

Sudah *mafhum* bahwa organisasi merupakan sebuah pekumpulan entitas manusia yang memiliki tujuan, kecenderungan, dan minat yang sama. Oleh karenanya, dalam rangka menyikapi perbedaan antara individu dalam perkumpulan tersebut, perlu kiranya ditentukan seseorang yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin, merencanakan, mengawasi, memonitoring serta mengawal terlaksananya tujuan yang disepakati bersama. Sebab dalam menjalankan organisasi yang terdiri dari banyak orang, terdapat pula perbedaan individu yang kadangkala sulit dipahami bahkan cenderung berbeda-beda variannya. Setiap indiviu adalah unik, berbeda, dan menuntut perlakuan, sikap serta tindakan yang berbeda-beda pula. Pola semacam ini juga ditemui pada sebuah lembaga pendidikan termasuk pondok pesantren.

Seorang pemimpin organisasi pendidikan dituntut untuk memiliki andil yang sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara khusus dan tujuan dari pendidikan dalam skala lebih umum secara

efektif dan efisien. Seperti disebutkan oleh penyunting buku ini, mewujudkan pendidikan yang betul-betul mencerdaskan kehidupan anak bangsa serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia. Buku ini hadir sebagai bacaan yang komprehensif mengenai dinamika dan komponen-komponen organisasi serta perilaku individu di dalamnya. Buku ini, dapat dijadikan bacaan referensi oleh para pemimpin lembaga pendidikan baik yang formal maupun yang nonformal seperti pesantren. Serta para penstudi dan peneliti ilmu pendidikan, sebab di dalam buku ini disajikan dengan dua model pendekatan yaitu kajian teoritik dan empirik. Dan, ini menjadi kelebihan tersendiri dari buku ini.

Buku berjudul *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren* yang ditulis oleh para akademisi sekaligus praktisi ini disusun berdasarkan kerangka dan sistematika yang dibutuhkan dalam studi mengenai manajemen pendidikan. Diharapkan, terbitnya buku ini memberikan sumbangan terhadap pengembangan khazanah ilmu pendidikan di tanah air, secara khusus di bidang manajemen pendidikan. Semoga!

Malang, 3 Mei 2017

Daftar Isi

Kata Pengantar Ahli: Prof. Dr. H. Moh.Khusnuridlo, M.Pd -- ***v***
Pengantar Penyunting -- ***viii***
Pengantar Penerbit -- ***xvi***

Bagian 1: Perilaku Organisasi (*Eriyanto*) -- 1
A. Pendahuluan -- 1
B. Konsep Perilaku Organisasi -- 2
C. Tujuan Perilaku Organisasi -- 4
D. Dasar-dasar Perilaku Individu Berdasarkan Karakteristik Biografis -- 5
E. Dasar-dasar Perilaku Individu Berdasarkan Kemampuan -- 6
F. Dasar-dasar Perilaku Individu Berdasarkan Kepribadian -- 7
G. Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual -- 12
H. Kolaborasi antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual -- 18
I. Bagaimana Hendaknya Keputusan Diambil -- 19
J. *Organizational Contraints* -- 22
K. Perbedaan Kultural -- 23
L. Penutup -- 24

Bagian 2: Perilaku Organisasi dalam Menangani Konflik di Pesantren (*Jasuli*) -- 27

A. Pendahuluan -- 27

B. Jenis-jenis Konflik di Pondok Pesantren -- 29

C. Manajemen Konflik di Pondok Pesantren -- 35

D. Manajemen Penanganan Konflik di Pondok Pesantren -- 39

E. Penutup -- 40

Bagian 3: Kekuasaan, Politik dan Etika dalam Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam (*Muhammad Imam Khaudli*) -- 42

A. Pendahuluan -- 42

B. Konsep Umum Kepemimpinan, Kekuasaan dan Pengaruh -- 43

C. Strategi Memengaruhi -- 47

D. Kritik terhadap Konsep Kekuasaan, dan Pengaruh dalam Kepemimpinan -- 48

E. Politik dalam Kepemimpinan -- 49

F. Etika dalam Kepemimpinan -- 51

G. Kunci Sukses Pemimpin -- 52

H. Lembaga Pendidikan Islam -- 53

I. Tantangan Pendidikan Islam Abad XXI -- 55

J. Penutup -- 57

Bagian 4: Etika Kekuasaan dan Politik dalam Perilaku Organisasi Pendidikan (*Arfandi*) -- 60

A. Pendahuluan -- 60

B. Refleksi Kekuasaan dalam Kepemimpinan -- 61

C. Pengaruh Politik dan Kekuasaan dalam Perilaku Organisasi -- 68

D. Etika Kekuasaan dan Politik dalam Lembaga Pendidikan -- 72

E. Penutup -- 78

Bagian 5: Kepemimpinan dalam Organisasi (*Tohidi*) -- 80

A. Pendahuluan -- 80

B. Pendekatan dan Kepemimpinan -- 81

C. Menjadi Pemimpin Masa Depan -- 90
D. Penutup -- 92

Bagian 6: Kepemimpinan yang Efektif (*Wafi Ali Hajjaj*) -- 94
A. Pendahuluan -- 94
B. Konsep Dasar Kepemimpinan -- 95
C. Teori-teori Kepemimpinan -- 97
D. Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan -- 98
E. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru -- 101
F. Penutup -- 103

Bagian 7: Struktur Organisasi (*Abdul Aziz*) -- 106
A. Pendahuluan -- 106
B. Struktur Organisasi -- 110
C. Bagan Bentuk Struktur Organisasi -- 111
D. Desain Struktur Organisasi -- 112
E. Model Struktur Organisasi -- 114
F. Cara Merancang Struktur Organisasi -- 116
G. Analisis Struktur Organisai di Pesantren -- 118
H. Penutup -- 121

Bagian 8: Pengambilan Keputusan (*Syuhud*) -- 124
A. Pendahuluan -- 124
B. Konsep Umum tentang Komunikasi -- 127
C. Pengambilan Keputusan -- 132
D. Budaya Organisasi -- 136
E. Penutup -- 141

Bagian 9: Komunikasi dan Pengambilan Keputusan (*Ahmad Aziz Fanani*) -- 144
A. Pendahuluan -- 144
B. Komunikasi dalam Organisasi -- 146

C. Pengambilan Keputusan -- 149
D. Jenis-jenis dan Fungsi Keputusan -- 150
E. Proses Pengambilan Keputusan -- 151
F. Model Pengambilan Keputusan -- 153
G. Penutup -- 157

Bagian 10: Teamwork (*Aliwafa*) -- 159
A. Pendahuluan -- 159
B. Konsep Umum *Teamwork* -- 160
C. Karakteristik *Teamwork* -- 163
D. Perspektif tentang *Teamwork* -- 164
E. Unsur-unsur *Teamwork* -- 166
F. Peran, Tanggungjawab, dan Komunikasi -- 170
G. Penutup -- 174

Bagian 11: Motivasi (*Ahmadi*) -- 177
A. Pendahuluan -- 177
B. Teori-teori Motivasi -- 178
C. PenetapanTujuan sebagai Sarana Motivasi -- 184
D. Motivasi Melalui Desain Pekerjaan -- 187
E. Apresiasi sebagai Motivasi -- 188
F. Penutup -- 191

Bagian 12: Pengembangan Kompetensi Guru Berbasis *Multiple Intelligences* (*Moh. Mahrus Hasan*) -- 194
A. Pendahuluan -- 194
B. Pengertian Pengembangan Kompetensi Guru -- 194
C. Pengembangan Kompetensi Guru -- 196
D. Sekolah Berbasis *Multiple Intelligences -- 201*
E. Kualifikasi Kompetensi Guru Berbasis *Multiple Intelligences -- 210*
F. Faktor-faktor Pengembangan Kompetensi Guru Berbasis *Multiple Intelligences* -- 212
G. Penutup -- 213

Bagian 13: Analisis Kebijakan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (*Siti Aimah*) -- 216

A. Pendahuluan -- 216

B. Kebijakan Pendidikan -- 219

C. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan -- 221

D. Mutu Pendidikan -- 223

E. Kebijakan tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pesantren -- 224

F. Analisis Kebijakan Pendidikan Melalui Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pesantren -- 228

G. Penutup -- 230

Index -- 232

Tentang Penulis -- 239

1

Perilaku Organisasi

Eriyanto

A. Pendahuluan

Perilaku organisasi *organizational behaviour* adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat dalam suatu organisasi suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi, dan psikologi. Disiplin-disiplin lain terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi pendidikan.

Individu merupakan unit terkecil pembentuk masyarakat. Dalam ilmu sosial, individu berarti juga bagian terkecil dari kelompok masyarakat yang tidak dapat dipisah lagi menjadi bagian yang lebih kecil. Sebagai contoh, suatu keluarga terdiri dari ayah, ibu dan anak. Ayah merupakan individu dalam kelompok sosial tersebut, yang sudah tidak dapat dibagi lagi ke dalam satuan yang lebih kecil.

Pada dasarnya, setiap individu memiliki ciri yang berbeda-beda. Individu yang saling bergabung akan membentuk kelompok atau masyarakat. Individu tersebut akan memiliki karakteristik yang sama dengan kelompok dimana dirinya bergabung.

Banyak cara atau gaya dalam pengambilan keputusan, ada yang cenderung menghindari masalah, ada juga yang berusaha memecahkan atau menyelesaikan masalah, bahkan ada yang mencari-cari masalah. Pada prinsipnya, cara pengambilan keputusan mengacu bagaimana seorang mengolah informasi, apakah lebih dominan menggunakan pikirannya ataukah dengan perasaannya. Setelah semua informasi diperoleh melalui fungsi persepsi, maka seorang harus melakukan sesuatu dengan informasi tersebut. Informasi tersebut harus diolah untuk memperoleh suatu kesimpulan guna mengambil suatu keputusan maupun membentuk suatu opini. Ada gambaran preferensi mengisi dua cara yang berbeda tentang bagaimana seorang mengambil keputusan atau memberikan penilaian, yaitu dengan berfikir menggunakan akal pikiran dan menggunakan perasaan atau persepsi.

Salah satu cara untuk mengambil keputusan adalah dengan menggunakan perasaan dan persepsi. Perasaan disini bukan berarti emosi, melainkan dengan mempertimbangkan dampak dari suatu putusan terhadap diri sendiri dan atau orang lain. Apakah manfaatnya bagi diri sendiri atau orang lain (tanpa mempersyaratkan terlebih dahulu bahwa hal tersebut haruslah logis), pengambilan keputusan atas dasar perasaan ini berlandaskan pada nilai-nilai pribadi atau norma-norma, dan bukan mengacu pada tindakan yang dapat disebut emosional. Apabila kita mengambil keputusan berdasarkan perasaan kita akan mempertanyakan seberapa jauh kita merasa turut bertanggung jawab terhadap dampak ata keputusan yang diambil, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain. Mereka yang mempunyai preferensi menggunakan perasaan dalam mengambil keputusan, cenderung bersikap simpatik, bijaksana dan sangat menghargai sesama. Banyak cara atau gaya dalam pengambilan keputusan.

B. Konsep Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan kontek organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut

bermain. Baik dalam perilaku organisasi atau studi organisasi berusaha untuk memahami dan menyusun model-model dan faktor ini.

Seperti halnya dengan ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol memprediksikan dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis mengenai pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi dan studi yang berdekatan denganya, yaitu psikologi industri. Kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, perilaku organisasi dapat tetap memainkan peranan penting dalam perkembangan dan keberhasilan kerja.

Karakter dalam permainan video adalah tokoh fiksi dan dapat dimainkan oleh sang pemain. Karakter bisa bermacam-macam ditinjau dari segi permainannya, ada laki-laki perempuan, manusia, robot, dan monster. Karakter bersifat semi permanen di mana jika kita tidak menginginkanya lagi kita dengan mudah menghapusnya. Karakter dapat digambarkan sebagai sifat manusia pada umumnya di mana manusia mempunyai banyak sifat yang tergantung dari faktor kehidupanya sendiri, seperti: pemarah, sabar, ceria, pemaaf, tidak percaya diri, bijaksana, pendiam dan penyabar, dan banyak yang lain.

Manusia sebagai makhluk individual mempunyai karakter yang berbeda-berbeda dengan mahluk hidup lainnya. Karakter juga sering disebut karakteristik, ataupun dalam bahasa Inggris *characteristic*, menunjukkan eksistensi dirinya manusia pasti mempunyai ciri khas karakter sendiri-sendiri.

Dalam tulisan ini akan disinggung mengenai perilaku organisasi di mana terdapat dasar-dasar perilaku dan karakter-karakter individu yang dimiliki dan ditunjukkan oleh setiap orang, dimulai dengan karakter biografis, kemampuan, dan kepribadian.

Karakteristik biografis dapat berupa usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja. Kemampuan dapat berupa kemampuan fisik dan kemampuan intelektual, juga dibahas mengenai dampak kemampuan terhadap kinerja karyawan. Adapun definisi dari keperibadian itu sendiri telah dikemukakan para ahli, di antaranya Alport dalam Setyobroto (2005) yang menyebutkan bahwa kepribadian merupakan organisasi dinamis meliptui psiko-fisik yang menentukan ciri-ciri tingkah laku yang tercermin dalam cita-cita, watak, sikap, dan

sifat-sifat perbuatan manusia. Sedangkan dalam konteks organisasi kepribadian dedifinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) sebagai gabungan ciri fisik dan mental yang relatif stabil yang memberikan kesan identitas individu. Ciri-ciri ini termasuk bagaimana penampilan, pikiran, tindakan dan perasaan seseorang merupakan hasil dari pengaruh genetik dan lingkungan yang saling interaksi. Sedangkan Robbins (2007) memberikan definisi sebagai organisasi dinamis dalam sistem psikologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkunganya.

C. Tujuan Perilaku Organisasi

Setidaknya ada beberapa tujuan dari perilaku organisasi, yaitu:

1. Mendefinisikan karakter biografis umum
2. Mengidentifikasi dua jenis kemampuan
3. Menjelaskan faktor-faktor yang menentukan keperibadian individual
4. Mendiskripsikan dampak tipologi pekerjaan pada hubungan keperibadian dan kinerja.
5. Menjelaskan bagaimana dua orang dapat melihat hal yang sama dan menafsirkan secara berlainan
6. Menyebutkan tiga determinan dari atribusi
7. Menjelaskan bagaimana jalan pintas dapat membantu dan mengacaukan penilaian kita atas orang lain.
8. Menjelaskan bagaimana persepsi memengaruhi proses pengambilan keputusan
9. Mengikhtisarkan enam langkah dalam model pengambilan keputusan rasional
10. Menggambarkan tindakan-tindakan dari pengambil keputusan rasional yang meiliki keterbatasan
11. Mengidentifikasi kondisi-kondisi di mana kemungkinan besar individu menggunakan intuisi dalam pengambilan keputusan.
12. Mendiskripsikan empat gaya pengambilan keputusan
13. Mendefinisikan pengambilan keputusan heuristik dan menjelaskan bagaimana heuristik itu membiaskan keputusan.
14. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku etik dalam pengambilan keputusan.

D. Dasar-dasar Perilaku Individu Berdasarkan Karakteristik Biografis

1. Usia

Apa persepsi terhadap pekerja yang sudah tua? bukti menunjukkan bahwa para majikan mempunyai perasaan yang campur aduk. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dibawa orang tua ke dalam pekerjaan mereka. Khususnya, pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Namun pekerja-pekerja tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru.

Dampak yang ditimbulkan oleh usia pada pengunduran Diri, Keabsahan, Produktivitas, dan Kepuasan adalah sebagai berikut:

a. Pengunduran Diri: Kesimpulan yang ditarik berdasarkan hasil studi mengatakan bahwa semakin tua anda maka akan semakin kecil kemungkinan anda berhenti dari pekerjaan.

b. Keabsahan: Pengujian penelitian menemukan bahwa hubungan usia keabsahan sebagian merupakan fungsi apakah kemangkiran itu dapat dihindari atau tidak. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkatan keabsahan dapat dihindari lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda.

c. Produktivitas: tuntutan dari sebagian pekerjaan, bahkan pekerjaan-pekerjaan yang mensyaratkan kerja otot yang berat, tidak cukup besar berpengaruh oleh kemerosotan keterampilan fisik akibat usia yang berdampak pada produktivitas; atau jika terjadi kemerosotan karena usia, sering di imbangi oleh keunggulan karena pengalaman.

d. Kepuasan Kerja : Studi ini mencampuradukkan karyawan professional dan tak professional. Jika kedua tipe itu dipisah, Kepuasan cenderung terus-menerus meningkat pada para profesional dengan bertambahnya usia mereka, sedangkan pada non-profesional kepuasan itu merosot selam usia setengah baya dan kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya.

2. Jenis Kelamin

Terdapat hanya sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria fan wanita yang akan mempengaruhi kinerja mereka. Penelitian-penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita Lebih bersedia untuk mengakui wewenang dan pria lebih agresif dan ber-

kemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memenuhi harapan atas keberhasilan, namun perbedaan-perbedaan itu tidak besar.

Mengenai tingkat pengunduran diri karyawan, bukti menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang mencolok, tingkat pengunduran diri pria sama dengan wanita. Sedangkan penelitian tentang keabsahan, secara konsisten menunjukkan bahwa wanita memiliki tingkat keabsahan yang lebih tinggi dibanding pria.

3. Status Perkawinan

Riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih rendah tingkat keabsahannya, mempunyai tingkat pengunduran diri yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang tidak menikah.

4. Masa Kerja

Jika kita mendefinisikan senioritas sebagai masa kerja seseorang pada pekerjaan tertentu, kita dapat mengatakan bahwa bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan. Jika demikian, masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya tak menjadi dasar perkiraan yang lebih baik terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian tentang masa kerja dengan keabsahan menunjukkan bahwa senioritas berkaitan negative dengan keabsahan.

Penelitian menunjukkan bahwa perilaku masa lalu merupakan indikator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seseorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan itu di masa mendatang. Bukti tersebut menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif.

E. Dasar-dasar Perilaku Individu Berdasarkan Kemampuan

Setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam hal kemampuan yang membuatnya relative unggul atau rendah dibandingkan dengan orang-orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu.

Kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan keseluruhan

pada hakikatnya tersusun dari 2 faktor: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

1. Kemampuan Intelektual

Merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Dapat dilihat dari tujuh dimensi yaitu: kemampuan numeric, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruangan, memori.

Dalam dasar warsa terakhir terdapat hasil penelitian mengenai intelegensia yang dapat melebihi kemampuan mental, dimana intelegensia dapat dipahami secara lebih baik dengan menguraikannya menjadi empat sub-bagian; kognitif, sosial, emosional, dan kultural.

2. Kemampuan Fisik

Kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa.

3. Kesesuaian Pekerjaan dengan Kemampuan

Dapat dilihat bahwa kemampuan sangat berkaitan dan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

a. Pekerjaan-pekerjaan tertentu menuntut kemampuan tertentu pula
b. Ketidaksesuaian antara pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang akan membawa dampak pada kinerja dari pekerjaan itu sendiri.
c. Kemampuan yang rendah atas suatu tuntutan dari suatu pekerjaan akan berdampak pada kegagalan dalam menghasilkan kinerja yang baik dari pekerjaan tersebut.
d. Kemampuan yang lebih tinggi dari tuntutan pekerjaan dapat membawa dampak pada ketidakefisienan bagai organisasi, dan juga dapat berdampak pada ketidakpuasan karyawan tersebut.

F. Dasar-dasar Perilaku Individu Berdasarkan Kepribadian

1. Definisi Kepribadian

Menurut Alport dalam Setyobroto (2005) kepribadian merupakan organisasi dinamis meliputi sistem psiko-fisik yang menentukan ciri-ciri tingkah laku yang tercermin dalam cita-cita, watak, sikap, dan sifat-sifat serta perbuatan manusia".

Dalam konteks organisasi, kepribadian didefinisikan oleh Kreitner dan Kinichi (2005) sebagai gabungan ciri fisik dan mental yang relative stabil yang memberikan kesan identitas pada individu. Ciri-ciri ini termasuk bagaimana penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaan seseorang merupakan hasil dari pengaruh genetik dan lingkungan yang saling berinteraksi.

Robbins (2007) mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi dinamis dalam sistem psikologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungannya.

2. Ciri dan Atribut Kepribadian

Ciri kepribadian menurut Kreiter fan Kinichi (2005) terdiri dari konsep diri yang terdiri dari *self-esteem* (perhargaan diri) *self efficacy* (kepercayaan dan kemajuan diri) dan *self monitoring* (evaluasi diri), letak kendali, kepribadian tipe A.

Sementara karakteristik kepribadian menurut Robbins (2007:15-18) diantaranya adalah agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia, jujur. Semakin konsisten karakteristik tersebut muncul di saat merespon lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atau pembawaan (traits) merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang.

Menurut Robbins dan Judge (2007), Kepribadian utama terkait dengan perilaku kerja seseorang dibagi terdiri dari 6 yaitu machiavellianisme, narsisme, pemantauan diri, berani mengambil resiko, kepribadian pro aktif dan kepribadian Tipe A.

3. Ciri Kepribadian Populer

a. *Locus of Control* (LOC)

Konsep tentang *locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1966, seseorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian *(personality),* yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib *(destiny)* sendiri, individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau *event-event* dalam kehidupannya berada di bawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki internal *locus of control.* Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa ling-kunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau *event-*

event yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki eksternal *locus of control.*

Kreitner dan Kinichi (2005) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal aktivitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai kontrol dari keadaan sekitarnya. Lebih lanjut dinyatakan bahwa dimensi internal-eksternal *locus of control* dari Rotter memfokuskan pada strategi pencapaian tujuan tanpa memperhatikan asal tujuan tersebut.

Bagi seseorang yang mempunyai internal *locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya. Pada individu yang mempunyai eksternal *locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran di dalamnya (Kreitner dan Kinichi, 2005).

b. *Intorvert* dan *Ekstorvert*

Pribadi *ekstrovert* adalah kondisi seseorang dimana dia menyenangi bergaul dan bersama orang lain. Dia tidak merasa terpaksa untuk berbicara di depan orang lain dalam acara sosial dan tidak canggung untuk berbicara di depan orang banyak yang belum dikenal. Biasanya ia disenangi oleh lingkungannya karena cenderung lebih pandai mengelola emosi dan siap berempati dengan orang lain.

Sebaliknya pribadi *introvert* merupakan kepribadian seseorang dimana ia cenderung kurang menyenangi bersama orang lain, dia lebih suka menyendiri, tidak suka dengan orang baru, tidak suka berbicara di depan umum kurang yakin diri, pemalu dan pendiam (hariwijaya, 2005).

c. Kepribadian Tipe A

Kepribadian Tipe A merupakan kompleks tindakan emosi yang dapat diamati dalam setiap orang yang terlibat secara agresif dalam suatu perjuangan yang terus-menerus dan tak henti-henti untuk mencapai hal yang lebih dari sekarang. (Kreitner dan Kinichi, 2005).

Meyer Friedmen dan Rosenman (dalam Kreitner dna Kinichi, 2005) memberikan penjelasan menganai pola perilaku tipe A yang

merupakan suatu kompleks tindakan emosi yang dapat diamati dalam setiap orang yang terlibat secara agresif dalam suatu perjuangan yang terus menerus dan tak henti-hentinya untuk mencapai hal yang lebih, dan lebih dalam waktu singkat dan lebih singkat lagi, dan jika perlu melawan usaha yang berkebalikan dari orang lain.

Ada beberapa konsep kepribadian yang banyak digunakan oleh praktisi sumber daya manusia maupun para peneliti untuk melihat kecenderungan pribadi seseorang, diantaranya adalah *Myers-Briggs Type Indicators* (MBTI) dan Model Lima Besar (*the Big Five Model).*

d. Model *Myers-Briggs Type Indicators*

Myers-Briggs Type Indicators merupakan instrumen yang paling sering dipergunakan instrumen ini berisi 100 pertanyaan mengenai bagaimana individu akan merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan dalam test tersebut, individu diklarifikasikan ke dalam karakteristik ekstrovert-introvert (E tau I), sensitif atau intuitif (S atau N). pemikir atau perasa (E atau F), dan memahami dan menilai (*judging* atau *perceiving* : J atau P

Istilah-istilah ini didefinisikan sebagai berikut (Robbins, 2007):

1) Ekstraver *versus* insrovert. Individu dengan karakteristik ekstravert digambarkan sebagai individu yang ramah, suka bergaul, dan tegas. Sedangkan individu dengan karakteristik introvert digambarkan sebagai individu yang pendiam dan pemalu.
2) Sensitif *versus* intuitif, individu dengan karakteristik sensitif digambarkan sebagai individu yang praktis dan lebih menyukai rutinitas dan urutan. Mereka berfokus pada detail. Sebaliknya, individu dengan karakteristik intuitif mengandalkan proses-proses tidak sadar dan melihat gambaran umum.
3) Pemikir *versus* perasa. Individu yang termasuk dalam karakteristik pemikir menggunakan alasan dan logika untuk menangani masalah, sedangkan individu dengan karakteristik perasa mengandalkan nilai-nilai dan emosi pribadi mereka.

Memahami versus menilai. Individu yang cenderung memiliki karakteristik memahami menginginkan kendali dan lebih suka dunia merek teratur dan terstruktur, sedangkan individu dengan karakteristik menilai cenderung lebih fleksibel dan spontan.

e. Model Kepribadian Lima Besar (Kepribadian the Big Five)

Kepribadian lima besar meliputi ekstaversi *(extraversion),* mudah akur atau mudah bersepakat *(agreeableness),* sifat berhati-hati *(conscientiousness),* stabilitas emosi *(emotional stability)* dan terbuka terhadap hal-hal baru *(openness to experience).*

1) Ekstraversi

Dimensi ini mengungkapkan bahwa tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain. Individu yang memiliki sifat ekstraversi cenderung suka hidup berkelompok, tegas, dan mudah bersosialisasi. Sebaliknya individu yang memiliki sifat introvert cenderung duka menyendiri, penakut dan pendiam.

2) Mudah akur dan bersepakat

Dimensi merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya. Individu sangat mudah bersepakat adalah individu yang tidak mudah bersepakat cenderung bersikap dingin, tidak ramah, dan suka menentang.

3) Sifat kehati-hatian

Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Individu yang sangat berhati-hati adalah individu yang bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan, dan gigih. Sebaliknya, individu dengan sifat kehati-hatian yang rendah cenderung mudah bingung, tidak teratur, dan tidak bisa diandalkan.

4) Stabilitas emosi

Sering juga disebut berdasarkan kebalikannya yaitu neurosis. Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stres. Individu dengan stabilitas emosi positif cenderung tenang. Percaya diri dan memiliki pendirian yang teguh. Sementara individu dengan stabilitas emosi yang negatif cenderung mudah gugup, khawatir, depresi, dan tidak memiliki pendirian yang teguh.

5) Terbuka terhadap hal-hal baru

Dimensi ini merupakan dimensi terakhir yang mengelompokkan individu berdasarkan lingkup minat dan ketertarikannya terhadap hal-hal yang baru. Individu yang sangat terbuka, kreatif, ingin tau dan sensitif terhadap hal yang bersifat seni. Sebaliknya mereka yang tidak terbuka cenderung

memiliki sifat konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada.

G. Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual

1. Definisi Persepsi

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasi dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberikan makna kepada lingkungan mereka. Bagaimanapun, seperti yang telah kami catat, apa yang dipersilahkan seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Tidak harus demikian tetapi sering ada ketidaksepakatan

2. Mengapa persepsi itu penting dalam Studi OB

Semata-mata karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri. Dunia yang dipersepsikan adalah dunia yang penting dari segi perilaku.

3. Faktor yang mempengeruhi Persepsi

Setiap individu mungkin memandang satu benda yang sama namun mempersepsikannya secara berbeda. Sejumlah faktor membentuk dan kadang memutar-balik persepsi. Faktor-faktor itu dapat berada pada pihak pelaku persepsi (perceiver), dalam objeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan.

a. Pelaku Persepsi

   Diantara karakteristik peribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi adalah:

   1. Sikap

      Sikap terhadap suatu keadaan yang dihadapi berhubungan dengan apa yang disukainya memunculkan persepsi yang berbeda dalam setiap individu yang dapat bersikap saling bertolak-belakang (divergen) antara individu yang satu dengan lainnya.

   2. Kebutuhan atau Motif

      Kebutuhan atau motif yang terpuaskan maupun tidak terpuaskannya seseorang dapat mempengaruhi persepsi dari seseorang tersebut. Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat

terhadap persepsi mereka sehingga perbedaan dalasm terpuaskan atau tidaknya kebutuhan atau motif seseorang dapat memunculkan persepsi yang berbeda dari setiap individu.

3. Kepentingan atau Minat

   Fokus peerhatian dipengaruhi oleh kepentingan atau minat kita. Karena kepentingan individual kita cukup berbeda, apa yang dicatat satu orang dalam suatu situasi dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain.

4. Pengelaman Masa Lalu

   Pengalaman di masa lalu mambuat kita mempersepsikan terhadap apa kita berhubungan. Tetapi, dalam banyak hal, pengalaman masa lalu akan bertindak meniadakan kepentingan suatu objek.

   Objek atau peristiwa yang belum pernah dialami sebelumnya akan lebih mencolok mempengaruhi persepsi terhadap peristiwa tersebut dalam hal perhatian dan fokus. Kita akan lebih memperhatikan suatu objek yang belum pernah kita lihat sebelumnya dibanding dengan objek yang sering terlihat.

5. Pengharapan

   Pengharapan dapat menyimpangkan persepsi individu dalam melihat apa yang individu tersebut harapkan lihat.

b. Target atau Objek

   Yang mempengaruhi persepsi individu terhadap objek diantaranya adalah:

   a. Gerakan atau hal baru
   b. Bunyi
   c. Ukuran
   d. Latar Belakang
   e. Kedekatan

   Dalam hal ini muncul kecenderungan individu untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan atau mirip. Objek-objek yang berdekatan satu sama lain akan cenderung dipersiapkan bersama-sama bukanya secara terpisah. Sebagai akibat kedekatan fisik atau waktu, seringkali seseorang menggabungkan objek-objek atau peristiwa-peristiwa yang tidak berkaitan secara bersama-sama.

Makin besar kemiripan itu, makin besar kemungkinan individu akan cenderung mempersepsikan mereka sebagai suatu kelompok bersama.

c. Situasi

Unsur-unsur lingkungan mempengaruhi persepsi setiap individu adalah :

a). Waktu

b). Keadaan

c). Keadaan Sosial

Suatu objek yang sama dengan atribut yang sama namun dalam situasi lingkungan yang berbeda dapat mempengaruhi persepsi individu. Waktu adalah di mana suatu objek atau peristiwa dilihat dapat mempengaruhi perhatian, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau setiap jumlah faktor situasional.

4. Persepsi orang: membuat Penilaian Mengenai Orang Lain

a. Teori Atribusi

Teori atribusi untuk mengembangkan penjelasan dari cara-cara menilai orang secara berlainan, bergantung pada makna apa yang kita hubungkan me suatu perilaku tertentu. Pada dasarnya, teori iitu menyarankan bahwa bila individu mengamati perilaku seseorang, berusahalah menentukan apakah perilaku itu karena penyebab ataukah internal ataukah eksternal. Tetapi penentuan tersebut sebagian besar bergantung pada tiga faktor:

1) Kekhususan (ketersendirian dan *distinctiveness*)

Merujuk kepada apakah seseorang individu memperhatikan perilaku-perilaku yang berlainan dalam situasi yang berlainan. Apakah perilaku berlainan yang terlihat tersebut luar biasa atau tidak. Jika luar biasa maka kemungkinan pengamat perilaku itu memberikan atribusi eksternal kepada perilaku itu. Jika tidak luar biasa, maka agaknya dinilai sebagai bersifat internal.

2) Konsensus

Suatu perilaku dapat menunjukkan sebagai suatu konsensus bila semua orang yang menghadapi situasi yang sama bereaksi dengan cara sama. Dapat diberikan atribusi eksternal terhadap suatu perilaku apabila semua anggota yang menghadapi situasi

yang sama menunjukkan perilaku yang sama, namun apabila hanya ada satu anggota yang menunjukkan perilaku berbeda dari semua anggota yang lainnya maka dapat diberikan siatu atribusi internal.

3) Kosistensi

Seorang pengamat mencari konsistensi (ketaat-asasan) dalam tindakan seseorang, apakah seseorang itu memberi reaksi dengen cara yang sama sari waktu ke waktu atau tidak. Sesuatu yang tidak pernah terjadi sebelumnya dapat dipersepsikan sebagai suatu yang luar biasa. Makin konsistennya dengan sesuatu penyimpangan yang sering terjadi, pengamat akan memberikan peristiwa tersebut ke dalam sebab-sebab internal.

Ada sesuatu yang menarik ditemukan dari teori atribusi bahwa ada kekeliruan, atau prasangka yang menyimpangkan atau memutar balik (mendistorsi) atribusi. Misal pengamat cederung meremehkan faktor luar dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal. Hal ini disebut sebagai kekeliruan atribusi mendasar.

b. Prasangka Layanan Diri

Individu cenderung menghubungkan kesuksesan meraka pada faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Sementara untuk kegagalan, yang disalahkan adalah faktor-faktor eksternal seperti nssib kurang mujur.

c. Jalan Pintas yang Sering digunakan dalam menilai orang lain

Mempersepsikan dan menafsirkan apa yang dilakukan orang lain merupakan suatu beban. Akibatnya, individu-individu mengembangkan teknik-teknik untuk membuat tugas yang lebih mudah dikelola. Teknik ini membuat penilaian terhadap persepsi lebih tepat (akurat) dengan cepat dan memberikan data yang shahih (valid) untuk membuat ramalan. Bagaimanapun, teknik-teknik ini tidaklah *foolproof*.

1) Persepsi selektif

Setiap karakteristik yang membuat seseorang, suatu objek, atau peristiwa menyolok akan meningkatkan kemungkinan bahwa karakteristik itu akan dipersepsikan. Dalam hal ini adalah memperhatikan suatu peristiwa atau objek yang dekat atau menyolok dalam apapun kegiatan individu yang menilai peristiwa tersebut.

2) Efek halo

   Bila kita menarik suatu kesan umum mengenai seorang individu berdasarkan suatu kerakteristik tunggal, seperti misalnya kecerdasan, dapatnya bergaul, atau penampilan, berlangsunglah di sini suatu efek halo.

   Realitas dari efek hal ini dibenarkan dalam suatu studi klasik di mana subjek diberi daftar ciri-ciri seperti cerdasm tarampil, praktis, rajin, bulat-tekad, fan hangat serta diminta untuk mengevaluasi orang terhadap siapa ciri ini diterapkan. Berdasar pada ciri ini, orang itu dinilai sebagai bijaksana, penuh humor, populer, dan imaginatif. Ketika daftar yang sama di ubah dengan mengganti hangat dingin dalam daftar ciri, diperoleh suatu perangkat persepsi yang sangat berbeda. Jelas, subjek-subjek membiarkan suatu ciri tunggal mempengaruhi seluruh kesan mereka dari orang yang sedang dinilai.

3) Efek kontras

   Efek kontras adalah evaluasi atas karakteristik seseorang yang mempengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau lebih randah pada karakteristik-karakteristik yang sama.

4) Proyeksi

   Proyeksi ialah penilaian dengan menghubungkan karakteristik sendiri kepada orang lain. Mudah untuk menilai orang lain jika kita mangasumsikan mereka serupa dengan kita. Bila pengamat mengamati orang-orang yang mirip dengannya, maka pengamat ini sangat tepat bukan karena dia perspektif, melainkan karena dia selalu menilai orang seupa dengan dirinya, jadi apabila dia akhirnya mencari seseorang orang yang serupa dengan dirinya, dia tentu saja benar. Dia cenderung melihat orang serba sama dengan daripada yang sebenarnya.

d. Penerapan khsusus dalam organisasi

   1) Wawancara karyawan

      Suatu masukan utama dalam masalah siapa diperjakan dan siap ditolak dalam setiap organisasi adalah wawancara karyawan. Adil untuk mengatakan bahwa sedikit orang dipekerjakan tanpa wawancara. Namun seringnya wawancra membuat

penilaian perseptual yang tidak tepat. Selain itu, kecocokan antar nilai dia antara para pewawancara sering buruk; yaitu pewawancara yang berlainan melihat melihat hal-hal yang berlainan dalam diri seorang calon yang sama dan karenanya sampai pada kesimpulan yang berlainan menganai pelamar itu.

2) Pengharapan kinerja

Bukti dalam jumlah yang mengenskan memperagakan bahwa orang-orang akan mengupayakan untuk menshalilh (validasi) persepsi mereka terhadap realitas bahkan ila persepsi ini keliru. Ini terutama relevan bila kita mempertimbangkan pengharapan (ekspektesi) akan kinerja pda suatu pekerjaan. Istilah fullfilling prophecy atau efek pigmation (pygmation) telah berkembang untuk mencirikan fakta bahwa pengharapan orang menentukan perilaku mereka. Jadi ekspektasi menjadi kenyataan. Self-fullfilling ekspektasi-ekspektasi yang dihasilkan menyebabkan orang kedua ini berperilaku dengan cara-cara yang konsisten dengan persepsi yang asli.

3) Evaluasi Kerja

Penilaian kinerja seorang karyawan sangat bergantung pada proses konseptual, masa depan seorang karyawan erat terikat pada penilaiannya yakni promosi, kenaikan upah, dan diteruskan kekaryaannya merupakan hasil yang jelas. Penilaian kerja menyatakan suatu penilaian kerja karyawan itu. Dapat dinilai secara obyektif dan dapat juga dinilai secara subyektif. Ukuran obyektif berupa jumlah atau angka yang diraih dalam suatu pekerjaan tertentu, sedangkan ukuran obyektif bersifat pertimbangan (judgement), apa yang dipersepsikan penilai sebagai karakteristik/perilaku karyawan yang baik atau buruk akan mempengaruhi secara signifikan hasil penilaian tersebut.

4) Upaya Karyawan

Masa depan seorang karyawan tidak hanya bergantung kepada kinerja karyawan. Dalam banyak organisasi, tingkat upaya seseorang dinilai sangat penting. Penilaian uapaya seseorang merupakan suatu pertimbangan subyektif yang rawan terhadap distorsi-distorsi dan prasangka perseptual.

5) Kesetiaan karyawan

kesetiaan (loyalitas) merupakan suatu pertimbangan seorang manajer kepada karyawannya apakah setia atau tidak kepada organisasi. Penilaian kesetiaan atau komitmen seorang karyawan sangatlah bersifat pertimbangan (judgemental). Apa yang dipersepsikan sebagai kesetiaan oleh seorang pengambil keputusan dapat dilihat sebagai kecocokan yang berlebihan oleh orang lain. Seorang karyawan yang mempertanyakan keputusan manajemen puncak dapat dianggap punya perhatian dan peduli oleh orang lain.

Sebagai kasus pendukung ialah peniup peluit (whistle-blowers) yang melaporkan praktek-praktek tak etis majikan mereka kepada yang berwenang didalam dan diluar organisasi lazimnya bertindak demi kesetiaan kepada organisasi mereka, tetapi dipersiapkan oleh manajemen sebagai pengacau.

H. Kolaborasi antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual

Individu-individu dalam organisasi mengambil keputusan. Yaitu mereka yang membuat pilihan dari antara dua alternatif atau lebih. Manajer puncak misalnya menentukan tujuan-tujuan organisasi, produk atau jasa yang akan ditawarkan, bagaimana yang terbaik dalam mengorganisasi kantor pusat korporasi, atau di mana menempatkan pabrik manufaktur yang baru. Manajer tengah dan tingkat lebih rendah menentukan jadwal produksi, memilih karyawan baru dan memutuskan bagaimana kenaikan upah itu akan dibagi.

Karyawan non-manajerial juga mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi dimana mereka bekerja, keputusan yang lebih jelas apakah masuk kerja atau tidak pada hari tertentu, beberapa banyak upaya untuk mengemukakan ide-ide di tempat kerja, dan apakah mematuhi permintaan atasan. Disamping itu, banyak organisasi yang melibatkan karyawan non-manajerial untuk ikut serta dalam mengambil keputusan dengan kewenangan pengambilsn keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaan yang secara historis dicadangkan hanya untuk para manajer. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dan kualitas dari pilihan terakhir dalam keputusan tersebut sebagian dipengaruhi oleh berbagai persepsi.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah *(problem)* dari suatu keadaan yang diinginkan.

I. Bagaimana Hendaknya Keputusan Diambil

Pengmabilan keputusan yang optimal dengan rasional, artiya, dia membuat pilihan memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu. Pilihan-pilihan dibuat mengikuti model pengambilan keputusan rasional enam langkah.

1. Tetapkan masalah. Yaitu, mantapkan masalah-masalah apa saja yang akan dihadapi.
2. Identifikasi kriteria keputusan. Yaitu, setelah menetapkan masalah, pengambil keputusan mengidentifikasi kreteria itu penting karena bisa sajayang dianggap relevan oleh seseorang, mungkin tidak relevan dengan orang lain. Faktor yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan bagi pengambil keputusan.
3. Mempertimbangkan kriteria yang sudah diidentifikasi. Artinya, dalam langkah ini, mengambil keputusan memberikan prioritas yang benar dalam mengambil keputusan dengan mengalokasikan bobot pada kriteria.
4. Menghasilkan alternatif. Mengambil keputusan harus bisa dapat menghasilkan alternatif yang mungkin bisa berhasil menyelesaikan masalah. Tidak perlu dibuat percobaan untuk menilai alternatif-alternatif ini, hanya perlu mendaftarkannya.
5. Evaluasi alternatif. Pengambil keputusan harus secara kritis menganalisis dan mengevaluasi masing-masing alternatif. Ini dilakukan dengan cara memeringkat setiap alternatif berdasarkan masing-masing kriteria. Kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif menjadi jelas ketika dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang ditetapkan dengan langkah kedua dan ketiga.
6. Memilih keputusan yang optimal. Dibuat dengan mengevaluasi masing-masing alternatif terhadap kriteria berbobot dengan memilih alternatif dengan skor total tertinggi. Pengambilan keputusan rasional mengandung sejumlah asumsi
   a. Kejelasan masalah, masalahnya harus jelas dan tidak mendua, pengamabil keputusan diasumsikan memiliki informasi lengkap sehubungan dengan situasi keputusan.

b. Pilihan-pilihan diketahui. Diasumsikan bahwa pengambi keputusan dapat menidentifikasi semua kreteria yang relevan dan dapat mendaftarkan semua alternatif yang dapat dilihat. Lagi pula, pengambil keputusan sadar akan semua konsekuensi yang mungkin dari setiap alternatif.

c. Pilihan yang jelas. Rasionalitas mengasumsikan bahwa kreteria dan alternatif dapat diperingkatkan dan ditimbang untuk mencerminkan arti pentingnya sebuah keputusan.

7. Meningkatkan kreativitas dalam pengambilan keputusan. Pengambil kebutuhan rasional membutuhkan kreativitas, yakni kemampuan untuk menggabungkan gagasan dalam satu cara yang unik atau untuk membuat asosiasi-asosiasi yang luar biasa di antara gagasan-gagasan. Kreativitas memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih sepenuhnya menghargai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak dapat dilihat orang lain. Akan tetapi, nilai yang paling jelas dari kreativitas adalah dalam membantu pengambil keputusan mengidentifikasi semua alternatif yang dapat dilihat.

a. Potensial Kreatif

Kebanyakan orang mempunyai potensial kreatif yang dapat mereka gunakan bila dikonfrontasikan dengan sebuah masalah dalam pengambilan keputusan. Namun untuk melepaskan potensial itu, mereka harus keluar dari kebiasaan psikologis yang kebiasaan dari kita terlibat di dalamnya dan belajar bagaimana berpikir tentang satu masalah dengan cara yang berlainan.

b. Metode untuk merangsang kreativitas individual

Tindakan yang sederhana dapat sangat berpengaruh untuk menginstruksi seseorang menjadi kreatif dan menghindari pendekatan yang jelas terhadap satu masalah yang menghasilkan gagasan yang lebih unik. Metode ini dinamakan instruksi langsung. Metode lain adalah penyusunan atribut. Dalam metode ini, pengambilan keputusan mengisolasikan karakteristik dari alternatif tradisional. Setiap atribut utama dari alternatif selanjutnya pada gilirannya dipertimbangkan dan diubah dalam setiap cara yang mungkin. Tidak ada gagasan yang ditolak betapapun tampaknya.

Kreativitas juga dapat dirangsang oleh praktik pemikiran lateral atau zig-zag. Dengan pemikiran lateral, para individu menekankan pada suatu pola melainkan pada penyektruktural pola. Pemikiran itu tidak harus tepat setiap langkah. Pemikiran itu secara sengaja menggunakan informasi yang acak atau tidak relevan guna membawa satu cara baru untuk melihat suatu masalah.

8. Bagaimana sesungguhnya keputusan diambil dalam organisasi. Terdapat beberapa konsep terkait, yaitu:

   a. Rasionalitas Terbatas *(Bounded Rationality)*

      Kemampuan dari pikiran manusia untuk memformulasi dan menyelesaikan masalah yang rumit itu terlalu kecil untuk memenuhi tuntutan rasionalitas penuh. Para individu beroperasi dalam keterbatasan rasionalitas. Mereka merancang model-model yang disederhanakan yang menyuling ciri-ciri hakiki dari masalah-masalah tanpa menangkap semua kerumitannya. selanjutnya para individu dapat berperilaku rasional dalam batas-batas model yang sederhana.

      Salah satu aspek yang lebih menarik dari model rasional terbatas itu adalah bahwa urutan dimana alternatif-alternatif dipertimbangkan bersifat kritis dalam menentukan alternatif mana yang dipilih.

   b. Intuisi

      Pengambilan keputusan intuitif, baru-baru ini mulai muncul dan mulai disegani. Para pakar tidak lagi secara otomatis mengasumsikan penggunaan intuisi untuk pengambilan keputusan sebagai tak rasional. Terdapat pengakuan yang makin berkembang bahwa analisis rasional terlalu ditekankan dan bahwa, pada kasus-kasus tertentu, mengandalkan pada intuisi dapat memperbaiki pengambilan keputusan.

      Pengambilan keputusan intuitif sebagai suatu proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Hasilnya adalah bahwa pengambil keputusan intuitif dapat memutuskan dengan cepat dengan informasi yang terbatas. Intuisi ini tidak harus berjalan secara tak tergantung dengan analisis rasional. Lebih lengkap keduanya saling melengkapi.

Kemungkinan terbesar untuk orang menggunakan keputusan intuitif adalah dalam delapan kondisi:

a) bila ada ketidakpastian dalam tingkat yang tinggi
b) bila hanya sedikit preseden (sesuatu yang bisa dijadikan teladan) untuk diikuti
c) bila variabel-variabel kurang dapat diramalkan secara ilmiah
d) bila fakta terbatas
e) bila fakta tidak jelas menunjukkan jalan untuk diikuti

c. Pengembangan alternatif

Karena pengambil keputusan jarang mencari sesuatu pemecahan optimum, melainkan yang agak memuaskan, kami berharap untuk menemukan suatu penggunaan minimal atas kreatifitas dalam mencari alternatif-alternatif. Pengambil keputusan menghindari tugas-tugas sulit yang mempertimbangkan semua faktor penting, menimbang relatif untung dan ruginya, serta mengkalkulasikan nilai untuk masing-masing alternatif.

Pengambil keputusan mengambil langkah kecil ke arah sasarannya, dengan mengetahui sifat komprehensif dari seleksi pilihan, para pengambil keputusan membuat perbandingan suksesif karena keputusan tak di ambil selama-lamanya atau ditulis di atas batu, melainkan keputusan-keputusan diambil dan dibuat lagi tanpa ada habisnya dalam perbandingan kecil antara pilihan-pilihan yang sempit.

J. *Organizational Contraints*

Organisasi itu sendiri merupakan penghambat bagi para pengambil keputusan. Sehingga mengambil keputusan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor agar dapat diambilnya sebuah keputusan.

a. Evaluasi kinerja: manager dipengaruhi oleh kriteria yang mereka gunakan untuk mengevaluasi. Mereka akan bertindak sesuai apa yang dijadikan penilaian/tolok ukur.
b. Sistem imbalan: yaitu dengan mengemukakan kepada karyawan pilihan apa yang lebih disukai mengenai upah. Sebagai contoh, jika organisasi memberi imbalan terhadap resiko yang tidak di sukai, para manajer lebih mungkin mengambil keputusan konservatif. Umumnya organisasi membuat peraturan formal

untuk membakukan perilaku anggotanya. Dengan memprogramkan keputusan, organisasi mampu membuat individu mencapai level kinerja tinggi, namun membatasi pilihan pengambilan keputusan

c. Pembatasan waktu yang menentukan sistem : batas waktu yang eksplisit dalam pengambilan keputusan menciptakan tekanan waktu pada pengambil keputusan san sering mempersulit untuk mengumpulkan semua informasi yang mereka dapatkan.
d. Reseden historis: keputusan yang diambil dimasa lalu akan terus mambayangi keputusan saat ini.

K. Perbedaan Kultural

Kita perlu mengakui bahwa latar belakang budaya dari pengambil keputusan besar dapat memberi pengaruh yang besar terhadap seleksi masalahnya, ke dalam analisis, arti penting yang ditempatkan pada logika dan rasionalitas, atau apakah keputusan organisasional hendaknya diambil secara otokratis oleh seorang manajer individual atau secara kolektif dalam kelompok.

1. Bagaimana etika dalam pengambilan keputusan

   Pertimbangan etis seharusnya merupakan suatu kriteria yang penting dalam pengambilan keputusan organisasional. Terdapat tiga cara yang berlainan untuk membuat kerangka keputusan dan memeriksa faktor-faktor yang membentuk perilaku pengambilan keputusan etis.

2. Tiga kriteria keputusan etis

   a. Utilarian

      Keputusan diambil atas dasar konsekuensi mereka. Tujuan kriteria ini adalah memberikan kebaikan yang terbesar untuk jumlah yang terbesar. Pandangan ini cenderung mendominasi pengambilan keputusan bisnis.

   b. Hak

      Kriteria ini menekankan pada individu untuk mengambil keputusan yang konsisten dengan kebebasan hak yang mendasar. Hal ini berarti menghormati hak dasar para individu, seperti hak berbicara dan hak untuk memperoleh pembelaan.

c. Keadilan

Hal ini mensyaratkan individu untuk mengenakan dan memperkuat aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah sehingga ada pembagian manfaat dan biaya yang pantas.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan Etis

a. Tahap-tahap perkembangan moral

Adalah suatu penilaian dari kapasitas seseorang untuk menimbang secara moral. Makin tinggi perkembangan moral seseorang, makin kurang bergantung ia pada pengaruh-pengaruh luar dan, dari situ, akan makin cenderung untuk berperilaku etis.

b. Tempat kedudukan kendali

Karakteristik kepribadian yang mengukur sejauh mana orang meyakini bahwa mereka bertanggung jawab untuk peristiwa-peristiwa dalam hidup mereka.

c. Lingkungan organisasional

Merujuk pada persepsi karyawan mengenai pengharapan organisasional. Apakah organisasi itu mendorong perilaku yang etis atau tidak.

L. Penutup

Manusia adalah makhluk yang dapat di pandang dari berbagai sudut pandang. Manusia memiliki salah satu objek formal yang mempersoalkan hakikat manusia maupun objek materil yang mempersoalkan manusia sebagai apa adanya dan dengan berbagai kondisinya. Setiap individu memiliki karakter yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

Dapat dilihat dari segi perbedaan fisik, sosial, kepribadian, intelegensi, dan kemampuan dasar seseorang. Serta perbedaan kecakapan seseorang atau kepandaian yang semuanya itu sangat berpengaruh terhadap perilaku individu. Dengan demikian tingkat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya berbeda-beda, sesuai dengan kepribadian masing-masing.

Pengambilan keputusan merupakan pilihan suatu alternatif untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah serta memperoleh kesempatan. Pengambilan keputusan memiliki hubungan yang erat

dengan persepsi, sebelum mengambil sebuah keputusan, hendaknya segala macam persepsi yang salah diluruskan, guna memperolah keputusan yang benar dan akurat

Keputusan diambil hendaknya memperhatikan bagaimana kita berinteraksi dengan lingkungan kita, karena setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda dari sama lain. Mengambil keputusan harus melalui analisis terlebih dahulu agar keputusan yang diambil dapat sesuai dengan kondisi yang ada dan tidak menyebabkan permasalahan baru yang akan muncul. Mempersepsikan suatu kondisi individu harus secara tepat dengan berbagai cara yang sudah dipaparkan agar keputusan yang diambil merupakan keputusan yang tepat tanpa adanya pertentangan dan dapat menjaga diri dari penyimpangan – penyimpangan dalam mempersepsikan suatu kondisi nyata.

Harus diadakan studi tentang karakteristik individual bagi para anggota organisasi agar semua yang menjadi keputusan bersama maupun individu tidak bertentangan dengan apa yang sedang dihadapi sebenarnya.

Daftar Kepustakaan

Atmosudirdjo, Prajudi, 1978. *Pengambilan Keputusan (Decisions Making), Cetakan Kedelapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Bagus, Lorens. 1996. *Kamus Filsafat.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2005. *Perilaku Organisasi.* Bandung: Unpar Press.

Hunsley, J. Lee, C.M, and Wood J.M. 2004. *Controversial and Questionable Assessment Techniques. Science and Pseudoscience In Clinical Psychology.* Lilienfeld SO. Lohr JM, lynn SJ (eds.) Guilfold Falt, Jack, *Bibliography of MBTI/Temperament Books by Author,* Retrieved December 20.

Krauskopf, Charles J. and Saunders, David R. 1994. *Personality and Ability: the Personality Assessment System.* Maryland: University Press of America.

Lutan F. 2006. *Perilaku Organisasi.* Edisi 10. Yogyakarta;

Matthews, Paul. 2004. *The MBTI is Flawed Measure of Personality.* BMJ. Com Rapid Resposes. Retrieved February 9, 2005.

Myers, Isabel Briggs, Mary H. McCaulley, Naomi Quenk, and Allan Hammer. 1998. *MBTI Handbook; A Guide to The Development and*

Use of The Myers Briggs Type Indicator, *(3rd edition)*. Consulting Psychologists Press.

Myers, Isabel Briggs. 1980. *Gifts Differing: Understanding Personality Type.* (*Reprint Edition*, May 1. 1995). Davies-Black Publishing:

Robbins, Stephan P. 1998. *Organizational Behavior: Concept, Controversy, Application,* Eight Edition, (Terj. Hidayana Pujaatmaka & Benyamin Molan).

Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. 2010. *Organizational Behavior*. Prentice.

Setiadi. 2008. *Business Economics and Managerial Decision Making*. Jakarta: Prenada Kencana

Thoha, Miftah, 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Thomas G. Long. 1992. "Myers-Briggs and Other Modern Astrologies". *Theology Today* 49 (3): 291-95. Doi: 10.1177/004057369204900301.

2

Perilaku Organisasi dalam Menangani Konflik di Pesantren

Jasuli

A. Pendahuluan

Pesantren telah eksis di tengah masyarakat selama enam abad (mulai abad ke 15 hingga sekarang) dan sejak awal berdirinya menawarkan pendidikan kepada mereka yang masih buta huruf, pesantren pernah menadi satu-satunya institusi pendidikan milik masayarakat pribumi yang memberikan kontribusi sangat besar dalam membentuk masyarakat yang melek huruf *(literacy)* dan melek budaya *(cultural literacy)*.[1] Namun dari perkembangan yang pesat tidak lepas dari berbagai macam masalah eksternal, permasalahan di Pondok Pesantren saling mengikat dan mendesak untuk dicarikan solusinya, karena permasalahan yang satu dengan yang lainnya akan melahirkan permasalahan yang baru.

Dalam pengelolaan pesantren, peran kyai memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menentukan tujuan dan kegiatan yang harus dilakukan. Keadaan ini telah menajdikan hampir seluruh pengelolaan sumber daya baik *financial* maupun *non financial* banyak ditangani

---

[1] Mujamil Qomar, Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 22

langsung oleh kyai atau oleh keluarga kyai dengan bantuan santri yang dipercaya untuk membantu. Bagi kebanyakan masyarakat Islam tradisional, kyai di pesantren ibarat raja di kerajaan kecil yang mempunyai otoritas dan wewenang mutlak. Tidak ada seorangpun yang berani melawan kecuali kyai yang yang memiliki pengaruh dan karisma yang lebih besar. Peran kyai mempunyai daya tawar yang signifikan dari penjajahan hingga kini. Kyai mempunya pengaruh yang luas, baik secara social maupun politik, karena mamiliki ribuan santri yang taat serta mempunyai ikatan primordial (patron) dengan lingkungan masyarakat sekitarnya. Seorang santri dituntut untuk mematuhi apa yang diperintahkan oleh kyainya. Bahkan secara sukarela mereka akan melaksanakan semua itu. Sebab selain sebagai bentuk ketaatan, hal ini juga dilakukan untuk mendapatkan barokah kyai.[2]

Seiring perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat, pesantren mengalami banyak transformasi termasuk diantaranya dalam segi pengelolaan. Walaupun tetap menempatkan kyai sebagai sosok yang memiliki pengaruh besar, tetapi pesantren masa kini telah memiliki kepengurusan yang lebih kompleks. Secara umum kepengurusan pesantren terdiri dari kyai, asatidz atau guru, pimpinan unit-unit kegiatan dan kesekretariatan pondok. Kepengurusan yang lebih kompleks menempatkan orang-orang tertentu pada posisi tertentu dan memperoleh pendelegasian wewenang dan pekerjaan yang awalnya merupakan kewenangan kyai sehingga pola pengaturannya (baca: pengelolaan) pun dilakukan oleh orang yang didelegasikan tersebut.

Ciri khas pesantren tradisional yang dikenal dengan tawadlu'nya pada kyai dan menganggap kyai adalah segalanya telah membuat pesantren sebagi sebuah organisasi yang relatif minim konflik. Apa yang diperintahkan kyai harus dilaksanakan tanpa ada penolakan. Sehingga hamper tidak ada konflik yang ada di dalam pesantren antara kyai dengan santrinya. Semuanya berjalan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh kyai.

Namun, sebenarnya praktik manajemen konflik sudah sering dilakukan dalam pesantren. Hanya saja perilaku manajemen konflik ini tidak disadari oleh mereka, atau mungkin ada istilah lain yang digunakan dalam pesantren itu sendiri. Manajemen konflik, selama

---

[2] Agus Hariyanto, Khazanah Intelektual Pesantren (Konsep Cinta Tanah Air dalam kitab 'Idhatun Nasyi'in dan Relevansinya dengan Konteks Indonesia), (Kemenag RI, 2010), hal. 216.

ini lebih sering digunakan oleh perusahaan, organisasi masyarakat, maupun instansi pemerintah. Sementara di dunia pesantren masih jarang digunakan. Walaupun demikian, dengan memperhatikan perkembangan pesantren yang telah menjadi sebuah organisasi besar bahkan sudah berjalan sebagaimana sebuah perusahaan, yang didalamnya meliputi banyak unit-unit pendidikan, unit usaha, dan unit kegiatan lainnya, maka manajemen konflik merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan. Peran kyai sebagai manajer pesantren tidak lagi hanya sebagai pengajar atau orang yang memberi perintah pada santri, akan tetapi perlu mengelola konflik sedemikian rupa sehingga aspek yang merugikan dapat dikurangi dan aspek yang menguntungkan dapat dimaksimalkan.

Tulisan ini akan mengurai beberapa model atau pola manajemen konflik yang diterapkan di sebuah pondok pesantren di Jember. Adalah Pondok Pesantren Maqnaul Ulum yang merupakan salah satu pondok pesantren yang sedang berkembang di Kabupaten Jember. Pesantren ini terletak di Kecamatan Sukowono, dan pertama kali didirikan oleh KH. Ahmad Nahrowi pada tahun 1979. Seiring berjalannya waktu pondok ini mengalami banyak perkembangan mulai dari jumlah santri yang terus bertambah, pembangunan gedung yang terus berjalan dan beberapa prestasi santri yang membanggakan. Keunikan lain dari pesantren ini adalah menggabungkan tiga ciri khas dari tiga pesantren besar di Jawa Timur yaitu Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dalam pengelolaan lembaga formal, Pondok pesantren Lirboyo dalam kajian kitab kuning, dan Pondok Modern Gontor Ponorogo dalam pengembangan bahasa dan kedisiplinan. Selain juga mengempangkan unit usaha seperti koperasi santri dan mengelola kantin dengan bekerjasama dengan masyarakat.

Terdapat dua permasalahan utama akan diurai berdasarkan kajian kasus yang penulis lakukan yakni (1) konflik apa saja yang terjadi, dan (2) bagaimana organisasi menangani konflik yang terjadi?

B. Jenis-jenis Konflik di Pondok Pesantren

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pengasuh, pengurus dan beberapa santri di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum, ditemukan sejumlah temuan antara lain:

1. Santri tidak kerasan

Setiap tahun ajaran baru selalu ada santri atau murid baru yang tidak kerasan karena beberapa alasan. Dari hasil studi dokumentasi yang dilakukan pada beberapa dokumen pondok diperoleh keterangan bahwa setiap tahun ajaran baru pada bulan-bulan awal selalu ada siswa atau santri yang memutuskan untuk pindah. Data ini juga diperkuat oleh pengurus pondok sebagai berikut:

> "biasanya pada awal ajaran baru memang ada dua atau tiga santri yang tidak kerasan, ya alasannya macam-macam bisa karena memang bukan keinginan mereka sendiri untuk mondok, atau karena merasa tidak mampu dengan pelajaran, biasanya yang 2-3 bulan awal."[3]

Pernyataan di atas juga diperkuat oleh penjelasan kyai sebagai berikut:

> "ya sama lah saya kira permasalahannya dengan pondok-pondok lain, yang namanya mondok pasti ada anak-anak yang tidak kerasan, biasanya saya suruh pengurus untuk membantu misalnya didampingi dulu diajak diruang pengurus dulu beberapa hari biar didampingi beradaptasi, tapi jika berhari-hari memang tidak bisa dipaksa ya sudah biasanya kami panggil orang tuanya, anak kalau tidak punya motivasi yang kuat kan biasanya kurang mampu beradaptasi."[4]

Dua pernyataan di atas menguatkan bahwa santri yang tidak kerasan sejatinya terdapat konflik yang terjadi pada diri santri itu sendiri.

2. Santri bertengkar dengan temannya

Pertengkaran yang banyak terjadi di pondok misalnya terjadi ketika antri kamar mandi, antri di kantin, baju yang tertukar di jemuran atau alat-alat mandi yang hilang atau tertukar. Beberapa peristiwa tersebut sering menyebabkan pertengkaran. Bentuk pertengkaran misalnya dengan saling mengejek, atau melaporkan kesalahan temannya pada pengurus agar dihukum. Seperti yang dijelaskan oleh pengurus sebagai berikut:

> "santri biasanya bertengkar karena antriannya diselat, atau ada orang atau kamar yang ngeblok atau memonopoli kamar mandi tertentu, biasanaya memang masalah kamar mandi yang sering,

---

[3] Wawancara dengan Ketua Pengurus Asrama Putri, Siti Fatimah, (Senin, 15 November 2015, 13.00 WIB)

[4] Wawancara dengan Kyai, KH. Mahrus Muhit, (Senin, 15 November 2015, 19.00 WIB)

> kadang juga missal secara gag sengaja baju di jemuran ada yang ngambil, tertukar gitu misal, lha itu biasanya menyebabkan pertengkaran".[5]

Pertengkaran dengan teman juga diakui oleh seorang santri dalam wawancara sebagai berikut:

> " ya biasa sih bertengkar paling ya ilok-ilok an gitu, sindir sindiran biasanya kalo ada teman yang gag kita senang atau salah satu dari kita tidak senang, biasanya sama mbak-mbak atau adek-adek yang suka nyelat kamar mandi, pokoknya kalo ada yang nyelat antrian itu biasanya kami sebel, jadi kalo udah ketemu lagi kami sindirin."[6]

Dari wawancara di atas dapat katakan bahwa pertengkaran antar santri merupakan salah santu konflik interpersonal yang sering terjadi.

3. Santri bertengkar dengan pengurus

Santri tidak menyukai pengurus merupakan salah satu konflik yang sering terjadi. Ketidaksukaan ini kerap membuat para santri menyindir atau memberi perlakuan tidak sopan seperti bermuka masam pada pengurus. Pengurus asrama di lingkungan Pesantren Maqnaul Uluma adalah siswa senior yang dipilih langsung oleh kyai dan ustadzah. Ketidaksukaan ini disampaikan oleh beberapa santri yang diwawancarai sebagai berikut:

> "ya kami tidak suka aja, kadang mereka kan nyari-nyari kesalahan trus lapor sehingga kami dihukum. Biasanya kami memang sengaja nyuekin kalo disapa atau kalo ketemu dikantin, ya kadang emang gag penting ngapain kita menyapa".[7]

Perlakuan tidak menyenangkan ini diakui oleh pengurus sebagai berikut:

> "biasanya pengurus bidang keamanan yang sering dijauhi atau dicuekin oleh santri karena mereka kan sering memberi iqob atau hukuman pada santri, ya sering disindir-sindir juga, sudah biasa sih kan memang risiko menegakkan peraturan begitu, kalo gag kuat mental ya marah".[8]

---

[5] Wawancara dengan Ketua Pengurus Asrama Putri, Siti Fatimah,(Senin, 15 November 2015, 13.00 WIB)

[6] Wawancara dengan santri, Nuriana, (Selasa, 17 November 2015, 12.30 WIB)

[7] Wawancara dengan santri, Nuriana dan Indah, (Selasa, 17 November 2015, 12.30 WIB)

[8] Wawancara dengan pengurus, Aisyah, (Selasa, 17 November 2015, 15.10 WIB)

4. Perbedaan pendapat antara pengurus

Perbedaan pendapat antar pengurus sering terjadi ketika rapat pengurus. Setiap pengurus memiliki hak berpendapat dalam merevisi atau menegakkan peraturan. Hal ini seperti disampaikan oleh pengurus sebagai berikut:

> "perbedaan pendapat antar kami biasanya terjadi ketika rapat koordinasi, ya kan tiap kepala isinya berbeda tapi biasanya perdebatan yang terjadi dinetralkan atau ditengahi oleh bu nyai atau pak kyai yang memimpin rapat".[9]

Perbedaan pendapat antar pengurus juga disampaikan oleh kyai sebagai berikut:

> "ya didalam rapat kan mesti ada beda pendapat, yang satu merasa ini lebih baik, yang satu merasa itu lebih baik, yaw ajar, selama itu untuk pengembanagn lembaga. Hingga saat ini menurut saya masih tahap wajar-wajar saja, tidak ada yang berdampak negative, malah menurut saya itu baik karena masing-masing jadi memikirkan cara yang terbaik".[10]

5. Perselisihan antar pengurus

Perselisihan antar pengurus diakui oleh beberapa pengurus yang kami wawancarai biasanya terjadi karena ada perbedaan dalam memahami perintah, instruksi atau arahan pimpinan dalam hal ini kyai atau bu nyai. Seperti yang disampaikan dibawah ini:

> "biasanya salah paham atau apa ya namanya, misal ada perintah dari kyai begini begini disampaikan pada satu orang pengurus, lha dalam memahami itu biasanya kami berselisih, sedangkan yang menyampaikan biasanya juga tidak paham atau kurang bisa menjelaskan..hehe.. kadang itu sih"[11]

Perselisihan ini juga diakui oleh pengurus yang lain sebagai berikut:

> "kalau bertengkar secara langsung sih tidak, biasanya kami salah paham tentang arahan apa gitu, atau misal ketika rapat belum ditemukan mufakat tentang sesuatu biasanya yang beda pendapat itu biasanya diem2 an atau ngerasani dibelakang, "[12]

---

[9] Wawancara dengan pengurus, Aisyah, (Selasa, 17 November 2015, 15.10 WIB)

[10] Wawancara dengan Kyai, KH. Mahrus Muhit, (Senin, 15 November 2015, 19.00 WIB)

[11] Wawancara dengan pengurus, Agus Mukti, (Selasa 24 November 2015, 19.05 WIB)

[12] Wawancara dengan pengurus, Nuriana, (Selasa 24 November 2015, 13.40 WIB)

Tentang hal ini juga disampaikan oleh kyai sebagai berikut:

> "kadang masalah timbul karena mereka gag paham, yang saya beritau gag paham, jadi menyampaikannya juga salah, jadi akhirnya yang dilakukan semua salah, lha disitu biasanya saya tegur, akhirnya mereka saling menyalahkan"

6. Perbedaan pendapat antara ustadz/ustadzah

Selain pengurus terdapat ustadzah yang mempunyai tugas membimbing dan mengajar santri. Berbeda dengan pengurus yang merupakan santri senior atau murid SMA/MA kelas 3, ustadz dan ustadzah adalah orang-orang yang lebih dewasa dengan latar belakang pendidikan sarjana atau lulusan dengan keilmuan yang mumpuni.

Perbedaan pendapat antar mereka terjadi biasanya dalam rapat koordinasi atau evaluasi pengajaran. Seperti yang disampaikan oleh ustadz sebagai berikut:

> "setiap ustadz dan ustadzah kan bertanggung jawab terhadap pengembangan pengajaran mereka , jadi terkadang banyak ide, masing-masing berbeda, ada yang mau begini, ada yang mau begitu, begitu pula dengan peraturan misal ada ustad yang ingin lebih ketat, ada yang lain ingin lebih longgar agar tidak memberatkan santri, dan masalah-masalah lain."[13]

Keadaan ini juga diakui oleh seorang ustadzah.

> "beda pendapat antara kami biasanya dalam menentukan peraturan, ya kan beda-beda emang pikiran orang. Selain itu keadaan santri kan sepenuhnya dalam tanggung jawab kami, jika ada masalah atau kendala di pondok kyai dan bu nyai kan bertanya nya pada kami, jadi beban juga makanya sering berselisih pendapat karena kami dibebani itu, jadi kami benar-benar berpikir bagaimana baiknya."[14]

Dari wawancara tersebut bisa disimpulkan bahwa konflik interpersonal terjadi antara ustadz dan.

7. Santri dijauhi warga kamar

Konflik lain yang sering terjadi menurut hasil wawancara adalah seorang santri tidak diterima atau dijauhi beramai-ramai oleh teman sekamarnya. Keadaan ini menurut wawancara lebih sering terjadi di asrama putri. Asrama putri masing-masing kamar berisi 8-10 santri.

---

[13] Wawancara dengan ustad, Ahmad Sobari, (Selasa 24 November 2015, 20.05 WIB)

[14] Wawancara dengan ustadzah, Mina, (Selasa 24 November 2015, 14.40 WIB)

Sering terjadi karena ada salah paham seorang santri dicuekin atau dijauhi oleh teman-temannya. Hal ini disampaikan oleh pengurus asrama putri sebagai berikut:

> “yang sering terjadi ada satu anak yang tidak disukai oleh warga kamarnya jadi lebih sering bergaul dengan warga kamar lain, malah ada yang sampai lebih sering tidur di musholla, alasannya biasanya anak itu pelit, atau bisa karena sering pinjam barang temannya tidak bilang, banyak sih alasannya”[15]

Keadaan ini juga diamini oleh ustadzah pembimbing asrama putri.

> “sering terjadi laporan seorang anak dicuekin atau dijauhi temannya, banyak juga yang memang mereka lapor sendiri pada ustadzah, macam-macam alasannya, kalo anak perempuan kan mereka kan emang suka berkelompok yah, biasanya temannya gag suka sama si A, dia ikut gag suka, ya begitu, biasanya solusinya kami adakan rapat dengan semua warga kamar, jadi diselesaikan masalahnya apa solusinya apa, ya mengajarkan mereka saling menghargai lah..”[16]

8. Pertengkaran antara santri SMP dan santri SMA

Konflik antara kelompok dibuktikan dengan adanya pertengkaran atau perselisihan yang juga terjadi antara kelompok santri SMP dan SMA. Pada asrama putri menurut hasil wawancara terjadi biasanya disebabkan oleh monopoli kamar mandi oleh salah satu kelompok atau monopoli tempat setrika atau tempat belajar.

> “memang kan kalo kamar memang kami bedakan SMP khusus SMP, begitu pula SMA. Biar mereka tidak saling mengganggu. Tapi kalo kamar mandi dan fasilitas lain kan dipakai bersama, kadang kamar mandinya diblok oleh anak SMP, jadi akhirnya anak-anak SMA, atau tempat untuk menyetrika itu antriannya anak SMA semua jadi SMP gak kebagian, biasanya ya gitu-gitu sih..”[17]

Berbeda dengan keadaan di asrama putri, asrama putra cenderung lebih akrab antar kelompok SMP dan SMA. Mereka bergau dengan baik seperti bermain futsal bersama, dan olah raga yang lain. Akan tetapi sering terjadi laporan anak-anak yang lebih tua bersifat senioritas dengan tindakan-tindakan seperti meminjam baju atau alat-alat mandi tanpa memberitahu dan tidak mengembalikannya. Seperti disampaikan oleh ustadz asrama putra sebagai berikut:

---

[15] Wawancara dengan pengurus, Nuriana, (Selasa 24 November 2015, 13.40 WIB)

[16] Wawancara dengan ustadzah, Hilda, (Senin, 23 November 2015, 14.40 WIB)

[17] Wawancara dengan pengurus, Nuriana, (Selasa 24 November 2015, 13.40 WIB)

> "akur sih biasanya, Cuma ya biasa anak laki-laki kan agak tidak perhatian, kadang mereka seenaknya ambil baju putih dipakai sekolah ternyata milik adek kelasnya, adek kelasnya lapor, ya begitu aja, kalo hal-hal lain tidak ada"[18]

C. Manajemen Konflik di Pondok Pesantren

Terkait dengan cara pesantren dalam mengelola konflik, terdapat tiga aspek yang diterapkan oleh pesantren yaitu:

1. Memberi tanggung jawab pada ustadz/ustadzah dan pengurus

Pemberian tanggung jawab pada ustadz/ustadzah dan pengurus dalam menangani santri meliputi didalamnya keamanan santri, pengajaran, peribadatan, dan lain-lain secara tidak langsung telah memberi beban pada beberapa individu sehingga secara tidak langsung terjadi konflik didalam dirinya. Selain itu beban dan tanggung jawab ini juga memberi keleluasaan untuk mereka untuk melakukan kreasi dan inovasi guna memperbaiki kinerja dan ketercapaian tujuan pesantren. Ide-ide pengembangan, revisi peraturan dan lain-lain yang berbeda antara pikiran satu orang dengan yang lainnya secara tidak langsung telah menjadi penyebab konflik interpersonal antara mereka. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pengurs sebagai berikut:

> "ada enak dan tidak enaknya sih jadi pengurus, tidak enaknya kalo ada santri tidak suka, kadang disindir-sindir, kadang juga susah bagi waktu apalagi kalo sedang banyak tugas sekolah, ada ulangan tapi malam masih rapat, ya seperti itu."[19]

Tentang perbedaan pendapat dalam rapat juga disampaikan oleh kyai.

> "ya didalam rapat kan mesti ada beda pendapat, yang satu merasa ini lebih baik, yang satu merasa itu lebih baik, yaw ajar, selama itu untuk pengembanagn lembaga. Hingga saat ini menurut saya masih tahap wajar-wajar saja, tidak ada yang berdampak negatif, malah menurut saya itu baik karena masing-masing jadi memikirkan cara yang terbaik".[20]

2. Memberi pujian pada kelompok atau individu yang sedang terlibat konflik

Pemberian pujian sering dilakukan oleh kyai, bu nyai atau ustadz/ustadzah dalam kaitannya untuk mendamaikan perselisihan antara

---

[18] Wawancara dengan ustad, Ahmad Sobari, (Selasa 24 November 2015, 20.05 WIB)

[19] Wawancara dengan pengurus, Nuriana, (Selasa 24 November 2015, 13.40 WIB)

[20] Wawancara dengan Kyai, KH. Mahrus Muhit, (Senin, 15 November 2015, 19.00 WIB)

santri SMP dan SMA. Begitu pula jika terjadi seorang anak sedang tidak kerasan atau dikucilkan temannya. Hal ini disampaikan oleh pengurus sebagai berikut:

> "pak kyai atau bu nyai biasanya memberi ceramah usai sholat jamaah, disitu biasanya beliau mengangkat permasalah yang terjadi, misal pernah anak SMP lapor tidak kebagian tempat menyetrika, disitu pak kyai biasanya memberi pengarahan dan memuji santri SMP atau SMA sesuai prestasi mereka. Misal biasanya anak-anak SMP itu rajin sekali jamaah sholatnya tapi sring tertidur waktu wiridan."

Hal ini juga diakui oleh ustadzah sebagai berikut:

> "jika ada konflik kami biasanya berusaha mendamaikan dengan memberi pujian pada mereka yang bertikai, dengan menyabut kelebihan dan kekurangan mereka, tujuannya aya agar santri paham jika kesalahan itu wajar dan tidak perlu dibesar-besarkan, karena setiap orang ada lebih dan kurangnya."[21]

3. Penyelesaian konflik

Terdapat tiga penyelesaian konflik yang banyak dilakukan di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum yaitu, kompetisi, kolaborasi, dan kompromi. Hal ini disampaikan oleh kyai sebagai berikut:

> "dalam mengatasi perbedaan pendapat saya hindari untuk mengabaikan pendapat yang lain dan mengambil satu pendapat, biasanya saya suruh mereka sampaikan kelebihan dan kekurangannya masing-masing, lha dari situ biasanya saya kolaborasi dari pendapat satu dan yang lain. Karena pada dasarnya semua pendapat mereka baik dan tujuannya untuk pengembangan"[22]

Kompetisi digunakan untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dalam hal ini murid SMP dan SMA. Kompetisi diwujudkan dalam perlombaan pada peringatan hari besar seperti disampaikan oleh ustadzah sebegai berikut:

> "dengan perlombaan energi kompetisi mereka jadi tersalurkan, jadi biasa kami buat lomba sholawatan antar kamar, jadi SMP bersaing dengan SMA, dan hasilnya adalah kemeriahan, kemeriahan dan kebersamaan itu sedikit mengurangi konflik antar mereka"[23]

---

[21] Wawancara dengan ustadzah, Hilda, (Senin, 23 November 2015, 14.40 WIB)

[22] Wawancara dengan Kyai, KH. Mahrus Muhit, (Senin, 15 November 2015, 19.00 WIB)

[23] Wawancara dengan ustadzah, Mina, (Selasa 24 November 2015, 14.40 WIB)

Sedangkan kolaborasi ditunjukkan dalam menangani konflik antar individu dengan warga kamar atau antar santri dengan pengurus. Para ustadzah menyebutkan:

> "penyelesaian jika ada seorang anak yang dijauhi warga kamarnya biasanya kami adakan rapat, saling terbuka apa masalahnya, bagaimana si anak agar diterima, dan lain-lain. Begitu pula misal ada pengurus yang diperlakukan tidak baik biasanya kami minta pendapat santri harusnya bagaimana, mungkin memang karakter pengurusnya yang kurang baik,"[24]

Jenis - jenis konfik pertama yang ada di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum, yaitu konfik dalam diri sendiri, konflik dalam diri individu terjadi bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya, penguasaan pembelajaran yang bervariatif, tuntutan kerja yang tinggi, karyawan pendidikan yang tidak sesuai dengan bidangnya. Dari penelitian tersebut ditemukan adanya manajemen konflik interpersonal dalam diri sendiri. Makna yang dapat diperoleh adalah terjadinya konflik dalam diri sendiri adanya latar belakang keahlian yang berbeda, dan terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Konflik yang terjadi pada diri seorang santri yang tidak kerasan atau ketidaknyamanan seorang pengurus ketika harus rapat pada saat banyak ulangan adalah contoh konflik yang terhadi pada individu atau konflik intrapersonal. Untuk menangani konflik ini pesantren lebih banyak menggunakan pendekatan dengan memberi pujian atau nasihat-nasihat guna meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri seorang santri.

Jenis konfik kedua yang ada antara lain konflik antar individu, konflik ini sering terjadi di dalam interaksi antar santri, antar santri dengan pengurus, antara pengurus dengan sesama pengurus, dan antara ustad/ustadzah dengan ustadzah lainnya. Konflik antar individu bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Konflik antar individu disebabkan karna perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, dan organisasi tentang pencapaian program pesantren. Makna yang dapat diperoleh adalah pembagian tugas dan minimnya komunikasi bisa menimbulkan konflik antar individu.

[24] Wawancara dengan ustadzah, Mina, (Selasa 24 November 2015, 14.40 WIB)

Jenis konflik ke tiga yang ada, yaitu konflik antar kelompok. Konflik antar kelompok terjadi karna adanya saling ketergantungan perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya kepentingan. Konflik antar kelompok dalam pesantren di atas terjadi karena antara kelompok SMP dan SMP tentu memiliki perbedaan persepsi tentang sesuatu, tingkat kedewasaan mereka berbeda, serta memiliki tujuan yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa konflik ditinjau menurut kelompok termasuk konflik fungsional. Konflik fungsional artinya konflik yang terjadi diantara dua kelompok untuk memperoleh kinerja organisasi. Makna yang dapat diperoleh adalah Konflik antar kelompok terjadi karna adanya saling ketergantungan perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tujuan akan keahlian.

Jika ditinjau dari penyebab-penyebab konflik yang terjadi di pesantren. Penyebab pertama berasal dari komunikasi. konflik yang bersumber dari komunikasi antara kyai dengan pengurus disebabkan salah pengertian yang berkenaan oleh kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua atau tidak lengkap. Munculnya konflik dalam organisasi sekolah dilatarbelakangi oleh kepentingan orang perorang, terkait perbedaan pendapat, kesenjangan individu, dan kelompok. Komunikasi dapat di bedakan menjadi tiga macam: komunikasi keatas, komunikasi kebawah dan komunikasi mendatar atau horizontal. Hal ini senada dengan penelitian dari George Iordanides and Sotiria Mitsara.[25] Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek negatif dari konflik pada unit sekolah termasuk gangguan hubungan interpersonal, yang berkontribusi pada penurunan kualitas komunikasi dan kurangnya koordinasi. Makna yang dapat diperoleh ialah, dalam organisasi, komunikasi memiliki peran penting, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien, makin baik komunikasi mereka, makin baik pula kerjasama mereka.

Penyebab konflik ke dua yang ada yaitu, berasal dari Struktur organisasi. dalam susunan struktur organisasi masing-masing unsur memiliki tugas dan kepentingan yang saling bisa bergesekan dan berbenturan. Konflik memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif yang tampak adalah semua personil makin meningkat kemaun untuk bekerja sama dalam memajukan pesantren.

---

[25] George Iordanides and Sotiria Mitsara, "Consequences of Conflict in the Functioning of Primary Schools in Greece", (Jurnal Internasional ISEA, Volume 42, Number 2, 2014).

Penyebab konflik ketiga yang ada yaitu, faktor manusia. Konflik yang bersumber dari pribadi di sebabkan oleh ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi santri, pengurus atau ustad/ustadzah dengan prilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi. konflik individu juga bisa terjadi dalam memahami sebuah visi misi dan perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi, karena sifat-sifat kepribadian yang beragam dan unik dapat memunculkan konflik. Setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda, begitu juga sikap otoriter, dogmatis, mau menang sendiri, individualistis dan sebagainya dapat menjadi sumber konflik.

Temuan penulis senada dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso,[26] Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik pribadi disebabkan karna perbedaan-perbedaan dalam tujuan, saling ketergantungan kegiatan - kegiatan kerja, perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, dan organisasi tentang pencapaian program sekolah. Makna yang dapat diperoleh adalah konflik bisa terjadi jika ada perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat, dan hal-hal yang menunjukan ketidaksamaan pendapat satu dengan orang lain.

D. Manajemen Penanganan Konflik di Pondok Pesantren

Penanganan konflik pertama yang ada yaitu memakai strategi kolaborasi, Penyelesaian secara bersama, mencari solusi, bukan keuntungan tetapi hasil yang terbaik ini yang sering kita terapkan, Penangganan konflik dengan strategi kolaborasi diterapkan di pesantren, dan hasilnya sangat efektif dan efisien karna semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk lembaga. Dalam hal ini Kyai walaupun secara tidak langsung adalah pihak yang merangsang timbulnya konflik, akan tetapi dalam menyelesaikannya berusaha mengkolaborasikan ide-ide atau pendapat yang ada. Senada dengan penelitian yang di lakukan oleh Seyedeh Niloufar Shamoradi, at. al (2014). Hasil penelitian menunjukan, kecerdasan emosional sebagai salah satu kualifikasi untuk mendapatkan posting manajerial membina semangat toleransi, saling toleransi,

---

[26] Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten). (Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 23, No. 1,: 59-70 Juni 2013)

koordinasi manfaat dan kerjasama dalam organisasi dan kelompok kerja. Dapat dibuat kesimpulan dalam penerapan penanganan konflik dengan strategi kolaborasi sangat efektif dan efisien, karna semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi bukan keuntungan tetapi hasil yang terbaik ini yang sering kita terapkan.

Penanganan konflik ke dua yang ada yaitu memakai Strategi kompetisi, dalam penanganan konflik memakai strategi ini supaya kedua kelompok berkompetisi secara positif yakni dengan perlombaan-perlombaan yang bisa menciptakan kemeriahan dan kebersamaan dalam pesantren.

Penanganan konflik ke tiga yang ada memakai strategi kompromi. Penanganan konflik dengan memakai strategi kompromi, karna strategi ini paling efektif dan efesien dari beberapa strategi yang lain, Prinsip *win-win solution* dengan semua pihak, shingga pihak-pihak yang konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan, Pihak pesantren dalam menyelesaikan konflik antara santri dengan warga kaamr misalnya memakai jalan tengah atau strategi kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak, gaya ini dapat berarti membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama kita putuskan dan semua pihak menerima dengan legowo, demi tercapainya kenyamanan untuk semua pihak. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik strategi kompromi ini memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.

E. Penutup

Terdapat tiga jenis konflik yang terjadi di pondok pesantren, yaitu: *pertama,* konflik intrapersonal atau individu; *kedua,* konflik interpersonal, meliputi: konflik antara seorang santri dengan santri lain, konflik antara seorang santri dengan seorang pengurus, konflik antara seorang pengurus dengan seorang ustadz atau guru, konflik antara seorang pengurus dengan seorang pengurus, dan konflik antara seorang ustadzah dengan seorang ustadzah; dan *ketiga,* konflik individu-kelompok dan antar kelompok. Konflik individu-kelompok meliputi konflik antara seorang santri dengan warga kamar dan

seorang santri dengan pengurus. Sedangkan konflik antar kelompok meliputi kelompok santri pelajar SMP dengan santri SMA.

Terkait dengan "cara" pesantren dalam mengelola konflik, terdapat tiga aspek yang diterapkan oleh pesantren yaitu kolaborasi, kompetisi, dan kompromi.

Daftar Kepustakaan

Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso. 2013. "Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten)". *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 23, No. 1.

Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES

George Iordanides and Sotiria Mitsara. 2014. "Consequences of Conflict in the Functioning of Primary Schools in Greece". *Jurnal Internasional ISEA*, Volume 42, Number 2.

Hariyanto, Agus. 2010. *Khazanah Intelektual Pesantren (Konsep Cinta Tanah Air dalam kitab 'Idhatun Nasyi'in dan Relevansinya dengan Konteks Indonesia)*. Kemenag RI.

Liliweri, Alo. 1997. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Madjid, Nurcholis. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.

Muhtar, Fathurrahman. 2010. *Konflik dalam Pengelolaan Pendidikan Islam di Pesantren Nahdlatul Wathon, Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat*, Disertasi Doktor. Surabaya: Program Pasca Sarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Qomar, Mujamil. 2002. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.

Sofiyati, Pupus, et.al., 2011. "Konflik dan Stress", *Makalah Pengembangan dan Perilaku Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya.

Suismanto. 2004. *Menelusuri Jejak Pesantren*. Yogyakarta: Alief Press.

Winardi. 1994. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

3

Kekuasaan, Politik dan Etika dalam Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam

Muhammad Imam Khaudli

A. Pendahuluan

Dalam organisasi formal, informal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. (Zainal dkk, 2014:1). Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah melalui proses panjang).

Dalam sebuah organisasi/lembaga/institusi menurut Mas'ud Sa'id (2010:158) kepemimpinan merupakan suatu keniscayaan karena ada tugas-tugas kepemimpinan yang tidak dapat digantikan oleh apa dan siapapun. Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi tidak mungkin atau tidak akan efisien jika pencapaian tujuan itu dilakukan oleh masing-masing individu tanpa adanya komunikasi dan kerjasama. Disinilah peran kepemimpinan yaitu sebagai pihak yang mengkoordinasikan antar individu dalam organisasi.

Menurut Handoko (2000:294) kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Siswanto dan Agus Sucipto (2008:194) mengemukakan bahwa salah satu variabel yang harus diperhatikan dalam mencapai efektifitas organisasi adalah variabel kepemimpinan. Faktor kepemimpinan memiliki dimensi yang sangat luas. Tidak hanya menyangkut bagaimana memimpin orang, namun juga berhubungan dengan arah, tujuan organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas akan dapat memudahkan organisasi menemukan bentuk untuk bergerak (Siswanto dan Agus Sucipto,2008:194).

Kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2014;13) mempunyai fungsi sebagai penggerak/dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber dana, dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi.

Dalam kepemimpinan dan organisasi tidak terlepas dari dimensi *power* (kekuasaan), pengaruh, politik dan etika. Sebab, bagaimana seorang pemimpin bisa menggerakkan bawahannya jika pemimpin tersebut tidak punya kekuasaan dan pengaruh.Maka, tulisan ini berusaha menguraikan hal-hal tersebut dan keterkaitannya antara yang satu dengan yang lain.

B. Konsep Umum Kepemimpinan, Kekuasaan dan Pengaruh

Harbani Pasolong (2007:107) mengemukakan bahwa konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata"pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata "pimpin"melahirkan kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda"pemimpin" yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah kekuasaan (*power*) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif. (Hoy dan Miskel, 1987:271).

Terry dan Rue (2014:192) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok.

Beberapa orang dalam kelompok itu akan memimpin, bagian terbesar akan mengikuti.

Hersey dan Blanchard (1994:99) mendefinisikan kepemimpinan dengan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Gary Yukl (2015:3) mengemukakan bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi.

Stephen R.Covey (2008:145) mengemukakan bahwa secara sederhana pada tingkat yang paling mendasar dan praktis kepemimpinan adalah mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka.

Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang, dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang terorganisasi dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Husnul Yakin, 2011: 154).

Inu Kencana Syaiie (2006: 87) mengemukakan bahwa kepemimpinan (dalam bahasa Inggris *leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.

Menurut Handoko (2000: 294) setidaknya ada tiga implikasi penting dari berbagai definisi kepemimpinan tersebut.

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan/pengikut). Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Dari beberapa definisi tersebut dapat kita ketahui bersama bahwa kepemimpinan sangat terkait dengan: pertama; kekuasaan (*power)* dan kedua; pengaruh dalam prakteknya.

Konsep kekuasaan (*power*) menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2014:342) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Dengan memiliki kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka memengaruhi orang lain, akan tetapi juga pemimpin harus mau dan mampu menilai posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan. Dalam organisasi perlu ada pusat kekuasaan atau titik utama yang dapat mengendalikan kekuasaan sehingga keteraturan dan efisiensi dapat di bangun dalam organisasi.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Zainal dkk, Terry dan Rue (2014:104) mengemukakan bahwa untuk menyempurnakan suatu organisasi, satuan-satuan pekerja digabungkan bersama kekuasaan sebagai alat, yang menetapkan hubungan-hubungan antara satuan-satuan itu. Adalah penting untuk menetapkan hubungan-hubungan seperti itu, karena hanya kalau hubungan-hubungan mereka terhadap masing-masing dimengerti dengan jelas, satuan-satuan itu dapat digunakan secara efektif sebagai komponen-komponen dari suatu organisasi keseluruhannya.

Menurut Miriam Budiardjo (2006:35) kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau sekelompok manusia untuk mempengaruhi tingkah lakunya seseorang atau kelompok lain sedemikian rupa sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang mempunyai kekuasaan itu. Gejala kekuasaan ini adalah gejala yang lumrah terdapat dalam setiap masyarakat, dalam semua bentuk hidup bersama.

Zainal dkk (2014:350) mengemukakan bahwa kuasa dan kekuasaan kerap dikaitkan dengan kemampuan untuk membuat gerak yang tanpa kehadiran kuasa (kekuasaan) tidak akan terjadi, misalnya kita bisa menyuruh adik kita berdiri yang tak akan dia lakukan tanpa perintah kita (untuk saat itu) maka kita memiliki kekuasaan atas adik kita.

Menurut Hersey and Blanchard (1994:210) kuasa lebih tepat diuraikan sebagai potensi pemimpin untuk mempengaruhi. Kuasa merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin menimbulkan kepatuhan dari atau pengaruh atas orang lain.

Inu Kencana Syafiie (2009:134) mendefinisikan kekuasaan sebagai hasil pengaruh yang diinginkan seseorang atau sekelompok orang, sehingga dengan begitu dapat merupakan suatu konsep kuantitatif dan kualitatif karena dapat dihitung hasilnya dan dapat dirasakan pengaruhnya.

Sedangkan pengaruh menurut Gary Yukl (2015:173) merupakan inti dari kepemimpinan. Agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif, ia harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan permintaan, mendukung proposal, dan mengimplementasikan kebijakan. Dalam organisasi yang besar, keefektifan manajer tergantung pada pengaruhnya terhadap atasan dan rekan sejawat serta pengaruhnya terhadap bawahan. Pengaruh pada satu arah meningkatkan pengaruh pada arah yang lainnya.

Menurut Miriam Budiardjo (2006:36) sumber kekuasaan terdapat dalam pelbagai segi. Dia dapat bersumber pada kekerasan fisik (misalnya, seorang polisi dapat memaksa penjahat untuk mengakui kejahatannya karena dari segi persenjataan polisi lebih kuat); dapat juga bersumber pada kedudukan (misalnya, seorang komandan terhadap bawahannya; seorang menteri dapat memecat pegawainya yang korupsi atau memutasikannya ke tempat lain); pada kekayaan (misalnya, seorang pengusaha kaya dapat mempengaruhi seorang

politikus melalui kekayaannya); atau pada kepercayaan (misalnya, seorang pendeta terhadap umatnya); dan lain-lain.

C. Strategi Memengaruhi

Gary Yukl (2015:195) mengemukakan bahwa setidaknya ada 4 jenis Strategi untuk memengaruhi yang umum bisa dibedakan menurut tujuan utamanya, yaitu Strategi manajemen kesan (*impression management tact*ics), Strategi politis (*political tactics*), Strategi proaktif (*proactive tactics*), dan Strategi reaktif (*reactive tactics*).

1. Strategi manajemen kesan

Strategi ini dimaksudkan untuk memengaruhi orang agar menyukai agen atau memiliki evaluasi yang menyenangkan terhadap agen. Contohnya mencakup pemberian pujian atau bantuan yang tanpa syarat (tindakan mengambil hati), dan membicarakan tentang kualifikasi atau pencapaian seseorang (promosi diri). Strategi ini bisa digunakan pemimpin untuk memengaruhi pengikut, atau oleh pengikut untuk memengaruhi pemimpin.

2. Strategi politis

Strategi ini digunakan untuk memengaruhi keputusan organisasi atau, kalau tidak, untuk mendapatkan manfaat bagi individu atau grup. Satu jenis Strategi politis mencakup upaya untuk memengaruhi bagaimana keputusan penting dibuat dan siapa yang membuatnya. Contoh tersebut mencakup agenda rapat yang membahas masalah anda, atau memengaruhi pembuat keputusan untuk menggunakan kriteria yang akan membuat keputusan menjadi menguntungkan anda, atau memilih pembuat keputusan yang akan mengangkat dan memperjuangkan kepentingan anda. Strategi politis juga digunakan untuk melawan para pihak yang menentang dan kritik yang dilakukan secara diam-diam. Beberapa Strategi politis mencakup kecurangan, manipulasi dan penyalahgunaan kekuasaan.

3. Strategi pengaruh proaktif

Strategi ini memiliki sasaran tugas yang bersifat langsung, seperti membuat si target melaksanakan tugas baru, mengubah prosedur yang digunakan untuk tugas yang sedang dihadapi, memberikan bantuan pada proyek tertentu, atau mendukung perubahan yang diusulkan. Ketika permintaan jelas-jelas sah, relevan untuk pekerjaan

tertentu, dan sesuatu yang diketahui oleh sitarget cara untuk melaksanakannya, maka dimungkinkan untuk sering mendapatkan kepatuhan dari si target dengan menggunakan"permintaan sederhana" yang didasarkan pada kekuasaan yang sah. Tetapi, ketika si target cenderung menolak, maka agen mungkin perlu menggunakan Strategi pengaruh proaktif, seperti bujukan rasional.

4. Strategi pengaruh reaktif

Strategi ini digunakan untuk menolak upaya pengaruh yang tidak diinginkan atau untuk mengubah permintaan atau usulan agen agar lebih dapat diterima oleh si target. Dari perspektif pengamat, agen dan si target memiliki peran yang saling bertukar ketika Strategi reaktif digunakan. Penggunaan Strategi pengaruh oleh kedua pihak merefleksikan proses pengaruh timbal balik yang sebenarnya dan melibatkan banyak upaya memberi pengaruh.

Beberapa Strategi pengaruh khusus bisa digunakan untuk lebih dari satu kegunaan, tetapi Strategi itu mungkin tidak semuanya efektif untuk kegunaan yang berbeda. Contoh, tindakan mengambil hati lebih efektif untuk manajemen kesan daripada untuk memengaruhi seseorang agar melaksanakan permintaan tertentu. Kajian literartur dan meta analisis kemungkinan mencapai kesimpulan yang tidak tepat tentang kefektifan Strategi bila kajian itu gagal mempertimbangkan manfaat penggunaan Strategi itu.

D. Kritik terhadap Konsep Kekuasaan, dan Pengaruh dalam Kepemimpinan.

Dalam perspektif kekuasaan, menurut Tangkilisan (2005:3) penting untuk adanya pemencaran kekuasaan (*dispersed of power*).Alasannya sangat beragam. Ia bisa bersifat sangat politis, misalnya untuk mencegah terjadinya konsentrasi kekuasaan secara berlebihan, yang dengan sangat mudah bisa disalahgunakan. Alasan ini menemukan pembenaran empiris yang sangat kuat karena pengalaman praktik penyelenggaraan pemerintahan di kebanyakan negara menunjukkan bahwa pemusatan kekuasaan pada satu tangan, entah dalam tangan seseorang atau lembaga, akan memberikan peluang yang besar sekali dan sekaligus alasan pembenaran bagi pihak yang memonopoli kekuasaan untuk menyalahgunakannya. Jika dilihat dari pertimbangan ini, maka demokratisasi merupakan alasan prinsip di balik logika keharusan bagi adanya pemencaran kekuasaan.

Hanya saja alasan pemencaran kekuasaan tidak mesti bersifat politis. Ia bisa juga bersifat teknis administrasi, misalnya agar proses penyelesaian masalah bisa berlangsung dengan cepat pada jenjang yang tepat.

Hal itulah yang merupakan nilai minus kekuasaan dan pengaruh pemimpin jika terlalu sentralistik, dan besar cenderung rentan untuk disalahgunakan. Sehingga, muncul perkataan bahwa *"Kekuasaan yang terlalu besar itu cenderung korup".*

Selain itu menurut Zainal (2014:53) dewasa ini kepemimpinan cenderung dimanfaatkan untuk pemuasan hak pribadi yang ironisnya "menghalalkan segala cara untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan" mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan orang banyak, melupakan "amanat kepemimpinan" yang diamanahkan atas dirinya, melanggar hak-hak konstitusi yang sudah disepakati bersama, juga kolusi untuk kepentingan kekuatan kepemimpinannya.

Namun nilai plusnya kekuasaan dan pengaruh seorang pemimpin juga banyak. Antara lain dengan pengaruh dan kekuasaannya seorang pemimpin bisa mengarahkan bawahannya untuk menggapai tujuan organisasi. Dengan *decision making* (pengambilan keputusan) nya pemimpin juga bisa lebih besar dalam usaha mensejahterakan masyarakatnya.

E. Politik dalam Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2014:356) Politik terdapat dalam semua organisasi. Politik terdiri dari semua kegiatan yang digunakan untuk memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan kekuasaan dan sumber daya lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan seseorang jika terjadi ketidakpastian atau ketidaksepakatan tentang pilihan.

Sedangkan Miriam Budiardjo (2006:8) mengemukakan bahwa pada umumnya dapat dikatakan bahwa politik *(politics)* adalah bermacam-macam kegiatan dalam suatu sistim politik (atau negara) yang menyangkut proses menentukan tujuan-tujuan dari keputusan (*decision making*) mengenai apakah yang menjadi tujuan dari sistim politik itu menyangkut seleksi antara beberapa alternatif dan penyusunan skala prioritas dari tujuan-tujuan yang telah dipilih itu.

Untuk melaksanakan tujuan-tujuan itu perlu ditentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan umum (*public policies*) yang menyangkut pengaturan dan pembagian (distribution) atau alokasi (*allocation*) dari sumber-sumber dan resources yang ada.

Untuk melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan itu, perlu dimiliki kekuasaan (*power*) dan kewenangan (*authority*), yang akan dipakai baik untuk membina kerjasama maupun untuk menyelesaikan konflik yang mungkin timbul dalam proses ini. Cara-cara yang dipakainya dapat bersifat persuasi (meyakinkan) dan jika perlu bersifat paksaan (*coercion*). Tanpa unsur paksaan kebijaksanaan ini hanya merupakan perumusan keinginan (*statement of intent*) belaka.

Politik selalu menyangkut tujuan-tujuan dari seluruh masyarakat (*public goal*), dan bukan tujuan pribadi seseorang (*private goals*). Lagipula politik menyangkut kegiatan berbagai-bagai kelompok termasuk partai politik dan kegiatan orang seorang (individu).

Zainal dkk (2014:350) mengemukakan bahwa politik berasal dari bahasa Yunani *politeia* berarti kiat memimpin kota (polis). Maka, kekuasaan politik adalah kemampuan untuk membuat masyarakat dan negara membuat keputusan yang tanpa kehadiran kekuasaan tersebut tidak akan dibuat oleh mereka. Bila seseorang, suatu organisasi,atau suatu partai politik bisa mengorganisasi sehingga berbagai badan negara yang relevan misalnya membuat aturan yang melarang atau mewajibkan suatu hal atau perkara maka mereka mempunyai kekuasaan politik.

Muhyiddin Khatib dan Doni (2014:9) Islam sangat peduli terhadap persoalan politik, karena bagaimanapun politik merupakan jalan bagi pemenuhan kemaslahatan masyarakat. Dengan demikian, dapatlah ditarik tali simpul bahwa Islam merupakan agama sosial dan moral sekaligus.

Walaupun Islam tidak memberikan uraian rinci terkait praktik politik yang dilegalkan, namun yang terpenting adalah bahwa setiap kegiatan politik yang dilakukan harus menjunjung tinggi nilai-nilai etis yang relevan dengan prinsipprinsip ajaran Islam. Setidaknya terdapat tiga prinsip yang harus dipegang oleh para politisi muslim, yaitu kesetaraan atau egalitarianisme (*almusawah*), musyawarah (*alsyura*), dan keadilan (*aladalah*). Orientasi politik harus mengacu kepada tiga hal ini, yang praktiknya dapat berupa pembelaan politisi

terhadap manusia dari segala bentuk penindasan dan pemasungan, juga perjuangan memerangi keterbelakangan dan kemiskinan.

Politik menurut Islam (*siyasah Islamiyah*) adalah politik yang sejalan dengan nilai-nilai luhur syari'at. Jika terdapat praktik praktik politik yang secara subtansial bertentangan dengan nilai-nilai syari'at, meskipun hal itu mendatangkan kemaslahatan bagi masyarakat, maka secara esensial ini bukanlah politik (siyasah) dalam pengertian Islam yang sesungguhnya. Sebab, yang dikerjakan politisi adalah esensi, bukan sekedar "nama" belaka. Ketika "nama" berbeda dengan esensi maka "nama" boleh diabaikan. Dalam sebuah kaidah disebutkan, "patokan dasar dalam (perjuangan) Islam adalah nilai-nilai esensinya, bukanlah formalitas simboliknya".

F. Etika dalam Kepemimpinan

Menurut Zainal dkk (2014:350) Isu kekuasaan dan politik acapkali melibatkan juga isu etika. Contohnya, kalau kekuasaan digunakan dalam batas formal dari wewenang manajer dan dalam kerangka kebijakan organisasi, uraian perbedaan, prosedur dan tujuan, hal ini benar sebagai kekuasaan non politik yang tampak tidak melibatkan isu etika. Tetapi penggunaan kekuasaan di luar batas wewenang, formal, kekuasaan, prosedur, uraian pekerjaan, dan tujuan organisasi merupakan sifat dari politik. Kalau hal ini terjadi, isu etika dapat terjadi.

Manajer berhadapan dengan dilema etika dalam pekerjaan mereka karena mereka sering menggunakan kekuasaan dan politik untuk mencapai tujuan mereka. Masing-masing manajer mempunyai tanggungjawab etika.

Etika menurut Endraswara (2012:70) adalah cabang filsafat yang mebicarakan tingkah laku atau perbuatan manusia dalam hubungannya dengan baik buruk. Biasanya etika merupakan bagian dari aksiologi. Namun, adakalanya etika itu berdiri sendiri sebagai filsafat moral, yang mengatur ada itu harus ada.

Yeremias(2008:166) mengemukakan bahwa etika dapat menjadi suatu faktor yang mensukseskan tetapi juga sebaliknya menjadi pemicu dalam menggagalkan tujuan kebijakan, struktur organisasi, serta manajemen publik. Bila moralitas para penyusun kebijakan publik rendah, maka kualitas kebijakan yang dihasilkanpun sangat rendah. Begitu juga bila struktur organisasi publik yang disusun berdasarkan

kepentingan-kepentingan tertentu yang berbeda dengan kepentingan publik, maka struktur organisasi tersebut tidak akan efektif. Di dalam proses manajemen misalnya, kebobrokan moralitas atau etika dari mereka yang merencanakan, mengimplementasikan, dan memonitor serta mengevaluasi pelayanan publik akan sangat berpengaruh pada hasil akhir. Dengan kata lain, tingkat moralitas atau etika para pemberi pelayanan publik akan mempengaruhi perencanaan hasil.

Upaya perbaikan moralitas dalam kebijakan, organisasi dan manajemen sangat potensial dalam membantu penghematan biaya baik dalam bidang pelayanan publik maupun pembangunan. Berbagai bentuk tindakan morl diantara para administrator dan pejabat publik Indonesia yang hanya menguntungkan kepentingan mereka dan kroni-kroninya, telah merugikan negara selama beberapa dasawarsa, dan membuat perekonomian negara bertambah terpuruk dengan beban hutang yang semakin membengkak.

G. Kunci Sukses Pemimpin

Menurut Didin Hafidhuddin (2003:77) Kesuksesan Nabi Muhammad saw dalam melakukan bisnis (dan memimpin umat) dilandasi oleh dua hal pokok, yaitu kepribadian yang amanah dan terpercaya, serta pengetahuan yang mumpuni. Dua hal pokok ini pula yang menjadikan Nabi Yusuf mampu membangun kesejahteraan masyarakat. Kedua hal poko ini merupakan pesan moral yang bersifat universal yang uraiannya antara lain sebagai berikut:

1. Shidiq, yaitu benar dan jujur, tidak pernah berdusta dalam melakukan berbagai macam transaksi bisnis. Nilai shidiq ini, disamping bermakna jujur, juga bermakna tahan uji, ikhlas, dan memiliki keseimbangan emosional.
2. Kreatif, berani, dan percaya diri, yaitu berusaha untuk mencari dan menemukan peluang-peluang bisnis (ataupun yang lain) yang baru yang prospektif dan berwawasan masa depan, dengan tidak mengabaikan prinsip kekinian. Hal ini hanya mungkin dapat dilakukan bila ia memiliki kepercayaan diri dan keberanian untuk berbuat sekaligus siap menanggung berbagai macam resiko. Sifat ini merupakan paduan antara amanah dan fathanah.
3. Tablig, yaitu mampu berkomunikasi dengan baik yang juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen dengan supel, cerdas,

deskripsi tugas, delegasi wewenag, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali, dan supervisi.

4. Istiqomah, yaitu secara konsisten menampilkan dan mengimplementasikan nilai-nilai di atas walau banyak mendapatkan godaan dan tantangan. Hanya dengan istiqomah dan mujahadah, peluang-peluang bisnis (dan peluang yang lain) yang prospektif dan menguntungkan akan selalu terbuka lebar.

H. Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam menurut Muhaimin dkk (2010:5) bisa dikategorikan sebagai lembaga industri mulia (*noble industry*) karena mengemban misi ganda, yaitu profit sekaligus sosial. Misi profit, yaitu untuk mencapai keuntungan, ini dapat dicapai ketika efisiensi dan efektivitas dana bisa tercapai, sehingga pemasukan (income) lebih besar dari biaya operasional. Misi sosial bertujuan untuk mewariskan dan menginternalisasikan nilai luhur. Misi kedua ini dapat dicapai secara maksimal apabila lembaga pendidikan Islam tersebut memiliki human capital dan social capital yang memadai dan juga memiliki tingkat kefektifan dan efisiensi yang tinggi. Itulah sebabnya mengelola lembaga pendidikan Islam tidak hanya dibutuhkan profesionalisme yang tinggi, tetapi juga misi niat suci dan mental berlimpah, sama halnya dengan mengelola noble industry yang lain, seperti rumah sakit, yayasan sosial, lembaga riset atau kajian, dan lembaga swadaya masyarakat.

Pendidikan Islam menurut Hamdani Ihsan dan Fuad Ihsan (2007:17) adalah bimbingan yang dilakukan oleh seorang dewasa kepada terdidik dalam masa pertumbuhan agar ia memiliki kepribadian muslim. Jika direnungkan, syariat Islam tidak akan dihayati dan diamalkan orang kalau hanya diajarkan saja, tetapi harus didirikan melalui proses pendidikan. Nabi telah mengajak orang untuk beriman dan beramal serta berakhlak baik sesuai ajaran Islam dengan berbagai metode dan pendekatan. Dari satu segi kita melihat bahwa pendidikan Islam lebih banyak ditujukan pada perbaikan sikap mental yang akan terwujud dalam amal perbuatan, baik bagi keperluan diri sendiri maupun orang lain. Di segi lainnya pendidikan Islam tidak hanya bersifat teoritis saja, tetapi juga praktis. Ajaran Islam tidak memisahkan antara iman dan amal saleh.

Menurut Azra (1999:8) Pendidikan Islam merupakan salah satu aspek saja dari ajaran Islam secara keseluruhan. Karenanya, tujuan

pendidikan Islam tidak terlepas dari tujuan hidup manusia dalam Islam; yaitu untuk menciptakan pribadi-pribadi hamba Allah yang selalu bertakwa kepada-Nya, dan dapat mencapai kehidupan yang berbahagia di dunia dan akhirat. Dalam konteks sosial masyarakat, bangsa dan negara maka pribadi yang bertaqwa ini menjadi rahmatan lil alamin, baik dalam skala kecil maupun besar. Tujuan hidup manusia dalam Islam inilah yang dapat disebut juga sebagai tujuan akhir pendidikan Islam.

Tujuan pendidikan Islam menurut Nur Syam (2008:189) adalah terbentuknya sebuah tatanan masyarakat yang di dalam kehidupannya menjadikan Islam sebagai *way of thinking, way of feeling* dan *way of life*. Islam tidak hanya menjadi pedoman di dalam menata kehidupan atau *pattern for behavior* tetapi juga menjadi kenyataan sosial yang ada di dalam kehidupan sehari-hari atau *pattern of behavior*. Sebagai pedoman, Islam senyatanya memang merupakan pedoman yang mengatur kehidupan umat manusia dalam interaksinya dengan Allah, manusia dan alam lingkungannya.Tetapi pedoman itu tentunya terwujud di dalam kehidupan nyata sehari-hari.

Melalui pendidikan itu, diharapkan Islam tidak berhenti menjadi pedoman, tetapi menyatu dengan kenyataan kehidupan manusia. Islam yang hidup adalah Islam yang menyatu dengan kehidupan manusia. Islam akan menjadi fosil jika Islam hanya hadir untuk menjadi pedoman, akan tetapi tidak hadir di dalam kenyataan kehidupan. Islam bukan berada di langit suci, akan tetapi hadir di bumi dalam kehidupan nyata. Oleh karena itu, di dalam kerangka menghadirkan Islam di tengah haru biru kehidupan, maka dunia pendidikan Islam menjadi instrumen penting, sebab melalui program inilah keinginan membangun Islam dengan umatnya akan menuai hasil maksimal.

Misi pengembangan pendidikan Islam menurut Abd.Halim Soebahar (2013:14) sangatlah mulia dan strategis, karena memiliki kesinambungan dengan misi yang diperjuangkan Rasulullah saw, Sahabat, Tabi'in, Tabi'it Tabi'in, Wali, Walisanga, Ulama', zuama' ,dan guru kita, agar masa depan pendidikan Islam mampu memainkan peran strategis dan diperhitungkan agar menjadi pilihan.

Menurut Muhaimin dkk (2010:3) Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pendidikan Islam, tetapi menurut penulis intinya ada dua, yaitu: pertama, pendidikan Islam merupakan

aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. Kedua, pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dari kedua pengertian pendidikan Islam tersebut, maka pengertian pertama lebih menekankan pada aspek kelembagaan dan program pendidikan islam, dan yang kedua lebih menekankan pada aspek spirit Islam yang melekat pada setiap aktivitas pendidikan.

Pendidikan Islam secara kelembagaan tergolong dalam pendidikan keagamaan. Pendidikan keagamaan menurut Abd.Halim Soebahar (2011:7) adalah pendidikan yang secara khusus dimaksudkan untuk memberikan bekal profesional di bidang keagamaan kepada peserta didik. Pendidikan ini diselenggarakan dalam rangka untuk mempersiapkan peserta didik agar kelak mampu melaksanakan tugas yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang agama Islam. Dengan demikian, ilmu-ilmu keislaman yang diajarkan melalui subyek pelajaran PAI (Pendidikan agama Islam) merupakan bekal dan tujuan mayor untuk memberikan kualifikasi yang harus dimiliki oleh mereka setelah selesai mengikuti pendidikan tersebut. Karena itu, materi ilmu-ilmu keislaman merupakan materi pokok yang diajarkan dalam pendidikan ini. Dalam sistem pendidikan nasional, secara kelembagaan pendidikan keagamaan ini diselenggarakan di madrasah (Madrasah diniyah dan madrasah SKB tiga menteri). Di madrasah diniyah mulai madrasah diniyah ula, wustha, dan ulya sampai ma'had aly, sedang di madrasah SKB Tiga menteri mulai madrasah ibtidaiyah, tsanawiyah, Aliyah dan perguruan tinggi Agama Islam, sehingga pendidikan ini hanya diperuntukkan muslim saja.

I. Tantangan Pendidikan Islam Abad XXI

Menurut Abuddin Nata (2007:77) pendidikan Islam di abad XXI ini di hadapkan pada sebuah tantangan yakni era masyarakat informasi. Pada masyarakat informasi peranan media elektronika sangat memegang peranan penting dan bahkan menentukan corak kehidupan. Pengguna teknologi elektronika seperti komputer, faximile, internet dan lain-lain telah mengubah lingkungan informasi dari lingkungan yang bercorak lokal dan nasional kepada lingkungan yang bersifat internasional, mendunia dan global. Pada era informasi, lewat komunikasi satelit dan komputer, orang tidak hanya memasuki

lingkungan informasi dunia, tetapi juga sanggup mengolahnya dan mengemukakannya secara lisan, tulisan, bahkan secara visual.

Peranan media elektronika yang demikian besar akan menggeser agen-agen sosialisasi manusia yang berlangsung secara tradisional seperti yang dilakukan oleh orang tua, guru, pemerintah dan sebagainya. Komputer dapat menjadi teman bermain, orang tua yang akrab, guru yang memberi nasehat, juga sewaktu-waktu dapat memberikan jawaban segera mungkin terhadap pertanyaan-pertanyaan eksistensial dan mendasar.

Kemajuan dalam bidang informasi tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pada kejiwaan dan kepribadian masyarakat. Pada era informasi yang sanggup bertahan hanyalah mereka yang berorientasi ke depan, yang mampu mengubah pengetahuan menjadi kebijakan dan mereka yang memiliki ciri-ciri sebagaimana yang dimiliki masyarakat modern tersebut di atas. Dari keadaan ini, keberadaan masyarakat satu bangsa dengan bangsa lain menjadi satu, baik dalam bidang sosial, budaya, ekonomi dan lain sebagainya.

Itulah gambaran masa depan yang akan terjadi, dan umat manusia mau tidak mau harus menghadapinya. Masa depan yang demikian itu selanjutnya akan mempengaruhi dunia pendidikan baik dari segi kelembagaan, materi pendidikan, guru, metode, sarana prasarana dan lain sebagainya. Hal ini pada gilirannya menjadi tantangan yang harus dijawab oleh dunia pendidikan.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Abuddin Nata, Azra (1999:210) mengemukakan bahwa era informasi, merupakan tantangan dan sekaligus membuka peluang-peluang baru bagi kaum muslim. Selain tantangan yang dihadirkan, seperti dikemukakan sebelumnya, kemajuan teknologi informasi memberikan peluang penting untuk menggapai kemajuan. Dalam era informasi ini, hubungan antara masyarakat-masyarakat muslimin bisa menjadi "lebih dekat" dibandingkan masa silam. Berkat jaringan informasi dan komunikasi yang melintasi batas-batas geografis, kaum muslim dapat menyatukan langkah dan kegiatan khususnya di luar bidang-bidang non politis seperti kebudayaan, iptek, sosial, dan keagamaan. Terbentuknya jaringan dalam bidang-bidang ini dapat menjadi langkah besar ke arah kebangkitan umat Islam.

Kemajuan teknologi informasi juga memberikan peluang bagi kaum muslim untuk membangun dan mengembangkan jaringan informasi mengenai bidang-bidang dan ilmu-ilmu keagamaan, dan sekaligus dakwah. Alqur'an dan hadith, misalnya, dapat dikomputerisasikan, lengkap dengan penafsirannya. Komputerisasi ini tidak hanya akan mempercepat proses mengakses sumber-sumber yang diperlukan sewaktu-waktu, tetapi lebih penting lagi dapat membantu akselerasi ijtihat dan penetapan hukum.

Daftar tentang berbagai kemungkinan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk kepentingan kemajuan bisa diperpanjang. Tetapi lebih penting dari sekedar daftar kemungkinan itu adalah memulai berbagai upaya betapapun kecilnya ke arah penumbuhan kesadaran dan budaya informasi di kalangan kita. Inilah langkah awal amat penting yang harus segera kita lakukan.

Akhirnya, bagi setiap pemimpin di lembaga pendidikan Islam untuk menjawab tantangan abad XXI ini diperlukan kreativitas, kerja keras serta inovasi-inovasi agar lembaga pendidikan Islam bisa tetap eksis, survive dan maju di tengah tantangan tersebut.

J. Penutup

Dari uraian panjang lebar di bab-bab sebelumnya penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan sangat terkait dengan kekuasaan, politik, pengaruh dan etika. Terlebih dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam yang saat ini dihadapkan pada tantangan globalisasi, seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut untuk memaksimalkan peran kekuasaan, pengaruh, dan peran politisnya untuk kemajuan dan kemuliaan Islam dan kaum muslimin tentunya dilandasi dengan etika yang baik dalam kepemimpinannya.

Daftar Kepustakaan

Azra, Azyumardi. 1999. *Konteks Berteologi di Indonesia, Pengalaman Islam*. Jakarta: Paramadina

__________, 1999. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Ciputat: Logos

Budiardjo, Miriam. 2006. *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Covey, Stephen R. 2008. *The 8 th Habit (Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan*). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Endraswara, Suwardi. 2012. *Filsafat Ilmu Konsep, Sejarah, dan Pengembangan Metode Ilmia.* Yogyakarta: CAPS

Hafidhuddin, Didin. 2003. *Islam Aplikatif*. Jakarta: Gema Insani Press

Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen (Edisi Ke-2).* Yogyakarta: BPFE

Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Penerj. Agus Dharma). Jakarta: Erlangga

Hoy, Wayne K and Cecil G. Miskel. 1987. *Educational Administration*. New York: Random House

Ihsan, Hamdani dan Fuad Ihsan. 2007. *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.

Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.

Khatib, Muhyiddin dan Doni Ekasaputra. 2014. *Ijtihad Politik KHR. Ach Fawa'id As'ad*. Situbondo: Ibrahimy Press

Muhaimin, dkk., 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Nata, Abuddin. 2007. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Sa'id, Mas'ud. 2010. *Kepemimpinan (Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif)*. Malang: UIN Maliki Press

Siswanto dan Agus Sucipto. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi Suatu Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Malang Press.

Soebahar, Abd. Halim. 2011. *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan Pemetaan Wacana dan Reorientasi*. Jember: Pena Salsabila

Soebahar, Abd.Halim. 2013. *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada

Syafi'ie, Inu Kencana. 2009. *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia,* Bandung: Refika Aditama

__________, 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta

Syam, Nur. 2008. *Transisi Pembaruan Dialektika Islam, Politik dan Pendidikan*. Surabaya: LEPKISS

Terry, George R dan Leslie W. Rue. 2014. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Yaqin, Husnul. 2011. *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan.* Kalimantan Selatan: Antasari Press.

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta Barat: PT Indeks.

Zainal, Veithzal Riva'i, dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

4

Etika Kekuasaan dan Politik dalam Perilaku Organisasi Pendidikan

Arfandi

A. Pendahuluan

Organisasi dalam bidang pendidikan memiliki sifat untuk selalu melakukan penyesuaian agar dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Hal ini berarti suatu organisasi harus mampu mengajak anggotanya untuk selalu bersikap dengan cara-cara yang bermanfaat bagi organisasi misalnya bersikap adaptif terhadap masalah di sekitar organisasi. Dalam sebuah organisasi pendidikan cara yang bermanfaat ini dilaksankan dengan pengendalian kekuasaan. Sedang definisi kekuasaan adalah *"the ability to get someone to do something you want done or the ability to make things happen in the way you want them to"*. Dengan kata lain, usaha yang dilakukan dikendalikan oleh sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi pendidikan.

Garis kekuasaan kadang-kadang sangat tidak terlihat dalam organisasi, sehingga bawahan tidak sadar bahwa mereka sesungguhnya sedang digunakan untuk mengejar keinginan dan maksud orang lain. Apa yang menarik orang mencari kekuasaan? Kadang-kadang hal ini disebabkan orang lain ingin memanipulasi atau mengendalikan orang lain dalam organiasasi. Atau, ada juga orang yang yang haus akan ketaatan dan kepatuhan dari orang lain untuk menuruti segalah

perintahnya. Atau memilki hasrat besar untuk selalu dicap berjasa. Perebutan kekuasaan dan basis kekuatan muncul dalam lingkungan kerja bila orang-orang dan kelompok-kelompok berlomba untuk dapat mengendalikan perilaku orang dan kelompok lain. Dan bila orang-orang atau kelompok berintraksi dalam suatu kontes kekuasaan, terciptalah kemudian apa yang disebut dengan politik. Golongan mulai dibentuk dan dikembangkan, orang-orang bersekutu dalam kelompok-kelompok formal, berkoalisi, mengadakan perjanjian-prjanjian, di mana orang dan kelompok yang satu menang dan yang lain kalah. Penggunaan kekuasaan dan politik dalam sebuah organiasasi menentukan keberhasilan organiasasi. Oleh karenanya, tulisan ini bermaksud untuk mendeskripsikan dan merefleksikan kekuasaan dalam kepemimpinan, pengaruh politik dan kekuasaan dalam perilaku organisasi, serta etika kekuasaan dan politik dalam lembaga pendidikan.

B. Refleksi Kekuasaan dalam Kepemimpinan

Kekuasaan *(power)* kapasitas yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B, sehingga B melakukannya sesuai keinginan A.[1] Seseorang bisa jadi memilki kekuasaan tapi tidak menggunakannya; baik berupa kemampuan maupun potensial. Mungkin aspek yang paling penting dari kekuasaan adalah apakah terdapat fungsi ketergantungan. Semakin besar ketergantungan B terhadap A, semakain besar kekuasaan A dalam hubungan tersebut.

Dalam membicarakan kekuasaan (*power*) tidak lepas dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan secara mikro, pada dasarnya dapat dijumpai pada tiap individu. Individu merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri, sedangkan jika seseorang sudah mulai berkeinginan mempengruhi orang lain, maka kegiatan kepemimpinan dalam konteks yang lebih besar mulai terlihat.

Konsep kekuasaan, kepemimpinan, dan manajemen sering terbiaskan dalam pemahamannya. Konsep kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. (Thoha, 2009: 260). Manajeman memiliki pengertian sebagai sustu proses sosial yang berkenaan

[1] Didasarkan pada B.M. Bass, Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, edisi ke-3 (New York: The Free Press, 1990).

dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia serta sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Hamalik, 2010: 28).

Keterkaitan yang erat antara kepemimpinan dan kekuasaan mengharuskan pemimpin untuk mengetahui sumber kekuasaan yang dimilki dalam melakukan wewenangnya sehingga tidak salah dalam melakukan tindakan. Terdapat kajian teori kepemimpinan situasional yang berarti memberlakukan kekuasaan pada situasi bawahan yang sesuai dengan karakteristiknya. Kecendrungan dari kekuasaan adalah ketergantungan. Sehingga sesuatu yang sudah tergantung pada hal lain, maka penerapan kekuasaan akan semai]kin subur untuk dilaksankan.

Kekuasaan akan berjalan ketika ada minimal dua aspek dalam penerapannya. Dalam mengenai kekuasaan Yulk (2010) menggunakan istilah agen dan target. Agen adalah orang yang memilki kuasa (pimpinan) dan target adalah orang yang akan menerima dampak kekuasaan (bawahan). Untuk itu karakteristik bawahan perlu dikenali oleh seorang pemimpin atau orang yang memiliki kekuasaan.

1. Membedakan Kekuasaan dengan Kepemimpinan

Konsep-konsep kepemimpinan dan kekuasaan (*power*) telah menimbulkan minat dan debat yang hidup dan adakalanya juga menimbulkan kebingungan disepanjang evolusi pemikiran manajemen. Konsep kekuasaan sangat bertalian dengan konsep kepemimpinan, karena kekuasaan merupakan sala h sattu sarana yang digunakan pemimpin untik mempengaruhi perilaku pengikut[2] karena adanya hubungan integral antara kepemimpinan dan kekuasaan, Hersey, Blanchard, dan Natameyer[3] berpendapat bahwa para pemimpin tidak hanya harus menilai perilaku mereka sendiri untuk memahami cara mereka mempengaruhi orang-orang secara aktual tetapi juga harus mengkaji pemilihan dan penggunaan kekuasaan mereka.

Suatu perbandingan dari gambaran mengenai kekuasaan dengan gambaran mengenai kepemimpinan, dalam konsep-konsep tersebut

---

[2] R.M. Stogdill, Handbook of leadership (New York : The Free Press, 1974)

[3] Paul hersey, Kenneth, H. Blanchard, dan Walter E. Natemeyer, "Sitasional Leadership, Perception, and the impact of power," Group and organizational student, Vol.4, No. 4 (Desember 1979), hlm. 418

sangat terjalin dengan erat. Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai sarana untuk memperoleh tujuan-tujuan kelompok.[4]

Lalu bagaimana membedakan dua istilah tersebut? Kekuasaan tidak memerlukan kesesuaian tujuan, hanya ketergantungan semata. Kepemimpinan, pada sisi lain, memerlukan beberapa kesesuaian diantara tujuan-tujuan pemimpin dengan yang dipimpin. Perbedaan kedua terkait dengan arahan dari pengaruh. Hal ini dapat meminimalkan pentingnya pola pengaruh yang lateral dan ke arah bawah. Kekuasaan tidak demikian. Masih dalam perbedaan lainnya, riset mengenai kepemimpinan, pada sebagian besar bagian, lebih menekankan pada gaya. Mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti: Seberapah suportifkah para pemimpin yang seharusnya? Berapa banyak pengmbilan keputusan yang harus dibagikan dengan para pengikut? Sebaliknya, riset mengenai kekuasaan menitikberatkan pada Strategi untuk memperoleh kepatuhan. Ini melampaui individu sebagai pelaksana kekuasaan, karena kelompok sama halnya dengan para individu dapat menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan para individu atau kelompok lainnya.

2. Pengertian Kekuasaan

Sekalipun penggunaan istilah "Kekuasaan" banyak digunakan dalam literatur manajemen, tetapi ada semacam kerancuan dalam hal definisinya. Seringkali para sarjana mencampuradukan konsep kekuasaan dengan konsep-konsep lain, seperti pengaruh (*influence*) dan wewnang (*authority*).[5] Russel[6] mengertikan kekuasaan sebagai "hasil dari akibat yang diinginkan." Bierstedt[7] mendifinisikan kekuasaan sebagai "kemampuan menggunakan kekuatan." Wrong[8] membatasi arti kekuasaan sebagai keberhasilan mengendalikan orang lain.

French[9] mengertikan kekuasaan yang dimilki A atas B sebagai "sama dengan kekuatan maksimum yang dapat dilakukan A terhadap

---

[4] Sthepen P. Robbins, Timothy a. Judge. Organizational Behavior, 16th. Ed.(Jakarta: Selemba Empat), Hlm. 280

[5] JJ. Gibson, J.M. Ivancevich dan J.H. donnelly, Organization, (Dellas,: Business Publication. 1973)

[6] B. Russel, Power, (London: Allen and Unwin, 1938)

[7] R. Beirstedt, "An Analysis of Social Power". Amirican Sociological Review, 15 (1950), h. 730

[8] D.H. Wrong, "Some Problems in Devining Social Power," American Journal of Sociologi (1968), h.673

[9] J.R.P. French, "A Formal Theory of Social Power," Psycology Review, 63 (1956), h. 181

B dikurangi dengan kekuatan maksimum yang dapat dimobilisasi B dalam arah yang berlawanan." Rogers[10] berupaya memperjelas kesimpang siuran terminologi itu dengan mendefinisikan kekuasaan sebagai 'potensi untuk mempengaruhi." Dengan demikian, kekuasaan adalah sumber daya yang dapat atau dapat digunakan. Penggunaan kekuasaan yang dapat menghasilkan perubahan probabilitas bahwa seseorang atau sekelompok orang akan melakukan perubahan perilaku yang diinginkandidefinisikan sebagai "pengaruh". Dengan menerima definisi Rogers, kami membedakan kepemimpinan dngn kekuasaan.

Menutut George R. Terry, Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi aktivitas orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan krlompok secara suka rela.[11] dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah setiap upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi, sedangkan kekuasaan lebih tepat diuraikan sebagi potensi pemimpin untuk mempengaruhi. Kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin menimbulkan kepatuhan dari atau pengaruh atas orang lain.

Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan yang dimilki seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi individu lain ataupun kelompok lain. Kekuasaan yang dimilki seseorang akan menempatkan orang tersebut dalam suatu kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang lain yang dipengaruhinya. Pada umumnya kekuasaan akan menciptakan suatu hubungan yang vertical dalam sustu organisasi. Kekuasaan juga akaan akan menentukan siapa yang pantas dan seharusnya mengambil keputusan (decion making) dalam suatu organisasi. Teori yang dikemukakan oleh French dan Raven ini menyatakan bahwa kepemimpinan bersumber pada kekuasaan dalam kelompok atau organiasasi. Dengan kata lain, orang atau orang-orang yang memiliki akses terhadap sumber kekuasaan dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu akan mengendalikan atau memimpin kelompok atau organiasasi itu sendiri.

Kekuasaan sudah diatur di dalam al-Qur'an, sebagaimana yang difirmankan Allah SWT. Tentang kekuasaan yaitu terdapat di dalam surat al-Imran (3): ayat 26:

---

[10] R.A. Dahl, "The Concept of Power," Behavioral Scince. 2 (1957), h.201

[11] Terry, Principle of Management, hal.495

"Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.[12] (QS. Ali Imran [3]: 26)

Berdasarkan ayat al-qur'an di atas, bahwa Kekuasaan yang paling hakiki adalah milik Allah SWT. Allah adalah pemilik segalah sesuatu, Allah menganurahkan kepada manusia sebagian kekuasaan-Nya. Di antara yang menerima kekuasaan (amanah) tersebut ada yang berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik karena mengikuti prinsip-prinsip kekuasaan dan ada pula yang gagal karena tidak mengikuti prinsip-prinsip yang sudah ditentukan.

3. Sumber-sumber Kekuasaan

a. Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi seorang individu dalam organisasi. Ini dapat berasal dari kemampuan untuk memakasa atau memberikan imbalan, atau dari wewenang formal.[13]

1) Kekuasaan paksaan (*Coercive Power*)

   Dasar kekuasaan paksaan bergantung pada ketakutan atas hasil yang negatif akibat kegagalan untuk memenuhi. Hal ini, bertumpu pada penerapan, atau ancaman penerapan, atas sangsi fisik sepeti timbulnya rasa sakit, frustasi atas hambatan pergerakan, atau mengendalikan dengan kekuatan dasar psikolog is atau kebutuhan keamanan.

2) Kekuasaan imbalan (*Reward Power*)

   Kekuasaan imbalan (*reward power*) Kebalikan dari kekuasaan memaksa adalah kekuasaan imbalan, kepada orang-orang yang patuh karena menghasilkan manfaatyang positif; seseorang yang dapat mendistribusikan imbalan yang mana orang lain akan memandangnya berharga akan memiliki kekuasaan atas mereka. Pemberian imbalan ini dapat berupa keuangan misalnya mengen-

---

[12] Departemen Agama RI. Al-Qur'an dan Terjemahannya, (Surabaya : Al-Hidayah), 2004, hlm.79

[13] Sthepen P. Robbins, Timothy A. Judge. Organizational Behavior, 16th. Ed.(Jakarta: Selemba Empat), Hlm. 282

dalikan tingkat gaji, kenaikan, dan bonos, ataun nonkeuangan, meliputi penghargaan, promosi, penugasan pekerjaan yang menarik, para kolega yang ramah, dan sif kerja dan wilayah penjualan yang lebih disukai.[14]

3) Kekuasaan legitimasi (*Ligitimate Power*)

Kekuasaan Legitimasi (*ligitimate power*) Dalam kelompok dan organisasi yang formal, kemungkinan sebagian besar akses kesalah satu lebih dasar kekuasaan adalah kekuasaan legitimasi. Kekuasaan ini m erepresentasikan wewenang formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi yang didasarkan pada posisi struktural di dalam organisasi.

Kekuasaan legitimasi lebih luas daripada kekuasaan untuk memaksa dan memberikan imbalan. Secara spisifik, meliputi penerimaan dari para anggota atas wewenang posisi. Kita menghubungkan kekuasaan ini sangat dekat dengan konsep hierarki yang baru saja menggambarkan lebih babnyak garis dalam diagram struktur organisasi yang memimpin orang untuk mengambil kesimpulan bahwa para pemimpin sangat berkuasa, dan ketika sesorang eksekutif yang berkuasa digambarkan, orang-orang yang cendrung untuk menempatkan seseorang pada posisi yang lebih tinggi ketika akan menggambarkan diagram struktur organisasi.[15]

b. Kekuasaan Pribadi

Banyak para desainer cip yang sangat kompeten dan produktif di intel memiliki kekuasaan tetapi mereka bukan para menejer dan tidak memilki kekuasaan formal. Apa yang mereka miliki adalah kekuasaan pribadi, yang berasal dari karakteristik unik induvidu. Terdapat duan kekuasaan pribadi yang mendasar: keahlian dan rasa menghormati serta mengagumi orang lain.

1) Kekuasaan karena keahlian (*expert power*)

Kekuasaan karena keahlian (*expert power*) merupakan pengaruh yang dikerahkan sebagai hasil dari keahlian, keterampilan khusus, atau pengetahuan. Seiring dengan pekerjaan menjadi ter-

---

[14] E.A. Ward, "Social Power Bases of Management: Emergence of a New Factor," Journal of Social Psychology (Februari 2001), hlm. 144-147

[15] S.R. Giessner dan T.W.Schubert, "High in the Hierarchy: How vertical Location and Judgements of Leaders' Power Are Interrelated" Organizational Behavior and Human Decision processes 104, no. 1 (2007), hlm. 30-44

spesialisasi, kita semakin bergantung pada para ahli untuk mencapai tujuan. Secara umum diakui bahwa para dokter yang memilki keahlian tertentu dan itulah itulah yang dinamakan dengan kekuasaan karena keahlian. Sebagian besar dari kita mengikuti nasihat dari dokter kita. Para ahli komputer, akuntan pajak, ekonomi, ahli psikologi industri, dan para ahli spesialis lainnya yang mengerahkan kekuasaan sebagai hasil dari keahlian mereka.

2) Kekuasaan acuan (*referent power*)

   Kekuasaan acuan (*referent power*) didasarkan pada identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang diinginkan. Jika saya menyukai, memghormati, dan mengagumi anda, Anda dapat menjalankan kekuasaan atas saya karena saya ingin menyenangkan Anda.

   Kekuasaan Acuan berkembang dari kekaguman lain dan keinginan untuk menjadi orang tersebut. Hal ini membantu dalam menjelaskan, misalnya, mengapa para pesohor dibayar jutaan dolar untuk mendukung produk secara komersial. Riset pemasaran menunjukkan bahwa orang-orang seperti LeBron James dan Tom Brady memilki kekuasaan untuk memengaruhi pilihan Anda atas sepatu atletik dan kartu kredit. Dengan sedikit praktik, Anda dan saya akan dapat menyampaikan dengan lancar seperti penjualan di lapangan seperti para pesohor tersebut, tetapi publik yang membeli tidak mengenal Anda dan saya. Beberapa yang tidak dalam posisi kepemimpinan formal namun memilki kekuasaan acuan dan mengerahkan pengaruh atas orang lain karena dinamisme karismatik mereka, kemampuan untuk disukai, dan efek secara emosional terhadap kita.

Dari semua landasan formal dan pribadi, yang paling menarik adalah penelitian secara cukup jelas menunjukkan bahwa sumber-sumber kekuasaan yang bersifat pribadilah yang paling efektif. Kekuasaan karena keahlian maupun rujukan secara positif berkaitan dengan kepuasaan karyawan terhadap penyediaan, keometmen keorganisasian mereka, dan kinerja, sedangkan kekuatan imbalan dan legitimasi tampak tidak terkait secara langsung hasil-hasil semacam ini.

C. Pengaruh Politik dan Kekuasaan dalam Perilau Organisasi

Ketika orang bersama-sama dalam kelompok, maka kekuasaannya akan dikerahkan. Orang-orang ingin mungukir relung untuk mengerahkan pengaruh, memperoleh imbalan, dan memajukan karier mereka. Ketika para pekerja dalam organiasi mengubah kekuasaan mereka ke dalam tindakan, maka kita akan menggambarkan mereka sebagai menjadi terlibat dalam politik. Mereka dengan kemampuan berpolitik yang baik memilki kemampuan untuk memanfaatkan dasar kekuasaan mereka secara efektif.

1. Pengertian Politik

Politik berasal dari bahasa Yunani yaitu polis berarti Negara kota. Secara etimologi kata politik masih berhubungan erat dengan kata politis yang berarti hal-hal yang berhubungan dengan politik. Para tokoh memiliki sudut pandang yang beragam mengenai pengertian pilitik seperti yang didefinisikan oleh Harold Laswell, poltik adalah ilmu yang mempelajari pembentukan dan pembagian kekuasaan. W.A Robon, Politik adallah ilmu yang mempelajari kekuasaan dalam masyarakat, yaitu sifat hakiki, dasar, proses-proses, ruang lingkup dan hasil-hasil. Sedangkan menurut Sri Sumantri, politik adalah pelembagaan dari hubungan antar manusia yang dilembagakan dalam bermacam-macam badan politik baik suprastruktur politik dan infrastruktur politik.

Kekuasaan yang berorientasi pemerintahan (kekuasaan politik) yang mempunyai mikanisme politik telah tertuang di dalam al-Qur'an surat shad ayat 26.

> "Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat darin jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan.[16] (QS. Shad [38]: 26)

Dari uraian di atas dapat pahami kalau berpolitik merupakan suatu proses pembentukan dan pembegian kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan. Tidak

[16] Departemen Agama RI. Al-Qur'an dan Terjemahannya, (Surabaya : Al-Hidayah), 2004, hlm.736

terdapat kekuarangan dalam definisi politik organisasi, karena pada dasarnya, tipe politik ini menintikberatkan pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam organisasi, atau pada kepentingan diri sendiri dan perilaku organisasi yang tidak dikenakan hukuman.

2. Faktor-faktor Perilaku Politik

Tidak semua kelompok dan organisasi berpolitik yang merata. Dalam organisasi yang sama, sebagai contoh bermain politik itu terbuka dan merajalela, sedangkan politik hanya sedikit berperandalam memengaruhi hasil. Mengapa perbedaan ini terjadi? Riset dan observasi terbaru telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang terlihat untuk mendorong perilaku politik.

a. Faktor-faktor Individu

Pada level individu, para peneliti telah mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian tertentu, kebutuhan, dan faktor-faktor lain yang biasanya berkaitan dengan perilaku politik. Dalam hal sifat, kita mendapati bahwa para pekerja yang memiliki pengawasan diri sendiri yang tinggi, memilki tempat kendali secara internal, dan memilki kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi akan lebih cendrung untuk terlibat dalam perilku politik.[17]

Pengawasan diri sendiri yang tinggi lebih peka dengan isyarat sosial, memeprllihatkan tingkat kepatuhan sosial yang lebih tinggi, dan biasanya lebih terampil dalam perilaku politik dari pada pengawasan diri sendiri yang rendah. Oleh karena itu, mereka meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan lingkungan, para individu dengan tempat kendali secara intrnal lebih rentan untuk mengambil sikap yang proaktif dan berupaya untuk memanipulasi situasi untuk kepentingan mereka sendiri. Tidak mengejutkan, kepribadian Machiavellian yang dicirikan oleh kehendak untuk memanipulasi dan keinginan atas kekuasaan akan lebih menyenangkan dengan menggunakan politik sebagai sebuah sarana untuk memajukan kepentingan dirinya sendiri.

[17] G.R Ferris, G.S. Russ, dan F.M Fandt, "Politics in Organization," dalam R.A Giacalone dan P. Rosenfeld (eds.), Impressions Management in the organization (Hillsdale, NH: lawrence erlbaum, 1989), hlm. 155-156

b. Faktor-faktor Organisasi

Meskipin kita mengakui bahwa perbedaan peran individual dapat terjadi, bukti-bukti yang lebih kuat menunjukkan bahwa situasi-situasi dan budaya tertentu dapat mempromosikan politik. Secara spesifik, ketika sumber daya sebuah organisasi mengelami penurunan, ketika pola sumber daya yang ada berubah, dan ketika dapat peluang untuk promosi, maka bermain politik akan lebih bermunculan.[18] Ketika organisasi melakukan perampingan untuk meningkatkan efisiensi, maka sumber daya harus dikurangi, dan orang-orang akan terlibat dalam tindakan politik untuk mengamankan apa yang mereka miilki. Tetapi beberapa perubahan, mereka yang menyiratkan realokasi sumber daya yang signifikan di dalam organisasi, cendrung untuk menstimulasi konflik dan meningkatkan permainan politik. Peluang untuk promossi atau kemajuan telah secara konsisten ditemukan untuk mendorong persaingan atas sumber daya yang terbatas sebagimana orang berupaya untuk memengaruhi hasil keputusan yang positif.

Budaya yang dicirikan dengan kepercayaan yang rendah, peranan yang tidak jelas, sistem evaluasi kerja yang tidak jelas, pelaksanaan alokasi imbalan yang berisiko, pengambilan keputusan secara demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja, dan para senior manajer yang mementingkan diri sendiri juga akan menciptakan tempat permainan politik.[19] Kurangnya kepercayaan di dalam organisasi, semakin tinggi tingkat perilaku politik dan semakin besar kecendrungan akan menjadi tidak sah. Dengan demikian, kepercayaan yang tinggi akan menakan perilaku politik pada umumnya dan mencegah tindakan-tindakan yang tidak sah khususnya.

3. Etika dalam Perilaku Politik

Meskipun tidak terdapat jalan pintas yang jelas untuk membedakan bermain politik yang beretika dari yang tidak beretika, terdapat beberapa pertanyaan yang harus dipertimbangkan. Ada tiga pertanyaan untuk etika dalam perilaku politik antara lain adalah:

---

[18] G.R. Ferris dan K.M Kacmar, "Perception of Organizational Politic," Journal of Management (Maret 1992), hlm. 93-116

[19] P.M. Fandt dan G.R. Ferris, "The Management of Imformation and Impressions Employess. Behave Opportunistically," Organizaional Behavior and Human Decision. (Februari 1990, hlm. 140-158)

a. Apakah gunanya terlibat dalam bermain politik?

   Kadang kala seseorang atau sekelompok melakukannya untuk sedikit alasan yang baik. Misalnya pemain bola basket liga utama Al Martin menyatakan bahwa dia pernah bermain sepak bola di USC padahal dia tidak pernah melakukannya. Sebagai seorang pemain bola basket, dia memiliki sedikit peruntungan dengan berpura-pura pernah bermain sepak bola. Kebohongan seperti ini mungkin merupakan contoh yang agak ekstrim dari manajemen kesan, tetapi banyak dari kita memiliki sedikitnya informasi yang menyimpang untuk membuat kesan yang menyenangkan. Salah satu hal yang perlu diingat apakah resikonya besar. Pertanyaan lain yang dapat diajukan adalah:

b. Bagaimana keuntungan dari keterlibatan dalam perilaku politik mengimbangi beberapa bahayanya bagi orang lain?

   Memberikan pujian kepada seorang supervesor mengenahi penampilannya agar suapaya mendapatkan perhatian kemungkinan jauh lebih sedikit krugiaanya dari pada merampas pujian atas suatu proyek yang seharusnya ditujukan untuk orang lain.

c. Apakah aktivitas berpolitik sesuai dengan standar kesetaraan dan keadilan?

   Kadang kala sulit untuk menimbang biaya dengan manfaat dari tindakan politik, tetapi ketidak setiannya sangat jelas. Kepala departemen yang mengembangkan evaluasi bagi pekerja yang disukainya dan menurunkan evaluasi bagi pekerja yang tidak disukainya dan kemudian menggunakan evaluasi-evaluasi ini untuk membenarkan dengan memberikan kenaikan yang besar bagi yang pertama dan tidak satupun bagi yang terakhir, telah memperlakukan pekerja tidak disukainya secara tidak adil.[20]

   Sayangnya, bagi orang-orang yang berkuasa dapat menjadi sangat baik dalam menjelaskan perilaku yang mementingkan diri sendiri dalam hal kepentingan terbaik bagi organisasi. Mereka dapat secara persuasif menyatakan bahwa tindakan yang tidak adil tersebut benar-benar adil dan setimpal. Poin kita adalah bahwa orang-orang yang tidak bermoral dapat membenarkan hampir segala perilaku.

---

[20] Sthepen P. Robbins, Timothy a. Judge. Organizational Behavior, 16th. Ed.(Jakarta: Selemba Empat), Hlm. 300

Mereka yang berkuasa, pandai berbicara, dan persuasif sangat rentan terhadap penyimpangan yang beretika karena mereka cendrung dapat menyingkir dari peraktik yang tidak etis dengan sukses. Ketika berhadapan dengan dilema etika mengenai politik oerganisasi, berusaha untuk mempertimbangkan apakah bermain politik berharga dari pada resikonya dan apakah yang lainnya akan dirugikan dalam proses tersebut. Jika seseorang memiliki basis yang kuat, maka memahami kemampuan kekuasaan untuk merusak. Ingatlah bahwa jauh lebih mudah bagi yang tidak memilki kekuasaan untuk bertindak secara etis, jika bagi alsan yang tidak lain karena mereka biasanya memilki kebebasan bertindak secara politik yang sangat sedikit untuk dimanfaatkan.

D. Etika Kekuasaan dan Politk dalam Lembaga Pendidikan

1. Definisi Etika

Etika adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma dan hal-hal yang baik. Kajian etika memang sudah dibahas sejak zeman Yunani kuno, yang dimulai Aristoteles. Akan tetapi meskipun sudah dibahas, masalah etika ini masih menjadi pertentangan. Karena istilah etika yang dikemukakan oleh para ahli filsafat masih dalam tataran mengenai prinsip-prinsip moral dasar.

Kata Etika berasal dari Yunani asalnya *ethos,* secara etimologis artinya tempat tinggal, kebiasaan adat, akhlak, watak, perasaan, sikap, cara berfikir. Secara jamak *ta etha* adat kebiasaan. Dan kata kata ini lah yang menjadi titik dasar lahirnya nama etika yang disebut oleh Aristoteles. Definisi etika pun sering disamakan dengan moral, dimana kata moral ini berasal berasal dari bahasa latin *mos* (*mores*) artinya kebiasaan atau adat.[21]

Secara terminologis arti etika yang disuguhkan oleh Bertens ada tiga unsur yaitu:

Pertama, etika adalah nilai-nilai moral dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya. Misalnya jika seseorang menyebutkan etika agama protestan, agama budha, etika suku Indian, dan ini berlaku berfungsi bagi individu maupun taraf social. *Kedua,* etika berarti asas

[21] K.Bertens, Etika, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 65

atau nilai moral disebut juga kode etik misalnya kode etik rumah sakit. *Ketiga*, etika yaitu ilmu tentang baik dan buruk.[22]

Menurut Kattsoff, 1986 etika lebih banyak bersangkutan dengan prinsip-prinsip dasar pembenaran dalam hubungan dengan tingkah laku manusia, dan juga berkaitan dengan dasar filosofis dalam hubungan dengan tingkah laku manusia.

Sedangkan Moore memberikan definisi etika bahwa etika bukan lah hal yang hanya membahas nama baik dan buruk, karena pengertian itu menurutnya masih terjebak pada pengertian keadaan fisik, psikis, dan metafisik yang dipengaruhi oleh pemahaman seseorang terhadap agama tertentu atau adat tertentu. Menurutnya etika adalah merupakan sifat yang primer (*simple*) yang tidak lagi terdiri atas bagian-bagian atau unsur-unsur dan oleh karena itu juga tidak dapat dianalisa.[23]

Franz Maginis suseno memberikan definisi yang lebih tepat dibandingkan tokoh etika lainnya. Beliau memberikan ndefinisi etika yaitu sebagai ilmu yang mencari orientasi bagi usaha manusia untuk menjawab pertanyaan yang amat fundamental, bagaimana saya harus hidup dan bertindak. Maka para manusia akan belajar untuk mencari jawaban dari pertanyaan itu.[24]

2. Relevansi antara Etika dan Kekuasaan

Etika dan kekuasaan memang memiliki wilayah masing-masing dalam konsepnya. Namun karena keduanya selalu bersentuhan dengan problem kemanusiaan, sehingga pantas bila keduanya selalu bertemu dalam satu wilayah dimana keduanya menjadi relasi dalam membangun sebuah Organisasi.

Realitas politik adalah pertarungan kekuatan dan kepentingan demi mendapatkan kekuasaan. Politik dibangun bukan dari yang ideal, tidak tunduk kepada apa yang seharusnya. Diakui atau tidak dalam sebuah tatanan demokrasi sekalipun dalam politik, kecendrungan umum adalah tujuan menghalalkan segala cara, dan itu selaras dengan apa yang diajarkan oleh seorang Niccolo Machiavelli[25]. Sehingga tidak

---

[22] Ibid, hlm. 6

[23] Franz, Dua belas tokoh Etika abad ke 20, hlm. 20

[24] Franz Maginis suseno, Etika Dasar : Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral (Yogyakarta: Penerbit Kanius, 2010), h. 13.

[25] Satanly Bing, Tujuan Menghalalkan Segala Cara, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,2008), h. 18

sedikit pendapat yang menyatakan bahwa politik tidak dapat terlepas dari etika.

3. Hubungan Kekuasaan dan Pendidikan

Berbicara tentang pendidikan tentunya tidak dapat diredusir hanya sebatas proses yang terjadi di dalam lembaga pendidikan semata, tetapi dalam skala yang lebih luas pendidikan sebagai lembaga sosial merupakan bagian dari proses pendidikan sebagai proses pemberdayaan. Dengan demikian, proses pendidikan hanya dapat diketahui apabila kita menempatkannya dalam lingkungan kebudayaan sutu masyarakat.

Pendidikan dalam konteks di atas (kebudayaan) meliputi masalah-masalah yang pelik seperti konsep kekuasaan (*power*). Sebab, pada hakikatnya kebudayaan mengatur kelangsungan hidup sutu kelompok masyarakat, yang berarti hakikatnya juga mempertahankan kekuasaan tertentu.

Dengan kondisi yang demkian, ketika pendidikan sudah menjadi bagian dari kepentingan kekuasaan, maka tujuan dari pendidikanpun akan menjadi tidak jelas, kalau boleh dikatakan tak ubah seperti layangan putus, yang tidak tahu kemana arah angin akan membawanya, jangankann ingin memberi angin segar bagi keberlangsungan suatu bangsa yang carutmarut, pendidikan yang demikian justru hanya kan menjadi agen kepentingan elit politik, yang pada gilirannya tidak mustahil menjadi bom yang siap memporak-porandakan bangsa ini.

Oleh karenaya, pendidikan sebagai bentuk pelaksanaan konsep kekuasaan Negara perlu dirumuskan perannya agar dapat keseimbangan antara kebebasan individu serta keteriktan individu sebagai warga negara dalam wadah persatuan indonesia.[26] Sebab, proses pendidikan yang sebenarnya adalah proses pembebasan dengan jalan memberikan akan kemandirian atau memberikan kekuasaan menjadi individu.[27]

Ketika membicarakan hubungan kekuasaan dan pendidikan, maka asumsi yang banyak berkembang bahwa keduanya merupakan bagian yang terpisah, dan tidak memiliki hubungan satu sama lainnya,

---

[26] H.A.R. Tilaar, Kekuasaan dan Pendidikan, (Magelang; Indonesia Tera, 2003), hlm. xxvi
[27] Ibid, hlm. 87

padahal keduanya (kekuasaan dan pendidikan) merupakandua elemen penting dalam sistem sosial politik disetiap Negara, baik Negara berkembang maupun Negara maju. Keduanya bahu membahu dalam proses pembentukan karakteristik masyarakat disuatu Negara. Ada hubngan erat dan dinamis antara pendidikan dan politik disetiap Negara, keduanya merupakan sumber transformasi sosial dalam msyarakat modern.

Pengertian kekuasaan (*power*) dalam pendidikan ternyata memiliki konotasi yang berbeda dengan pengertian kekuasaan yang kita lihat sehari-hari. Jenis kekuasaan tersebut dapat kita bedakan menjadi kekuasaan yang transformative dan kekuasaan yang berfungsi sebagai transmitif. Kekuasaan dalam pendidikan adalah bersifat transformative, yang dalam proses terjadinya hubungan kekuasaan tidak ada bentuk subordinasi antara subjek dengan subjek yang lain. kekuasaan yang transformative bahkan membangkitkan refleksi dan refleksi tersebut menimbulkan. Orientasi yang terjadi dalam ksi tersebut merupakan orientasi yang advokatif.[28]

Sedangkan proses kekuasaan sebagai transmitif, terjadi proses transmisi yang diinganKan oleh subjek yang terkena kekuasaan itu sendiri. Orientasi kekuasaan disini bersifat legitimatif.[29] Perbedaan lainnya dari kedua orientasi tersebut (advokatif dan legitimatif) ialah dalam hal proses perubahan perubahan dari refleksi kepda aksi yang memakan waktu.

Arti penting pendidikan bagi keberlangsunag hidup ternyata masih bnyak mengalami msalah-msalah yang cukup pelik ketika dilangsungkan berdasarkan kekuasaan. Setidaknya ada empat maslah yang berkenaan erat dengan pelaksanaan pendidikan berdasarkan kekuasaan; 1) domestifikasi dan stupidikasi, 2) indoktrinasi, 3) demokrasi dalam pendidikan, dan 4) integrasi sosial.

a. Proses domestifikasi dan stupidikasi

   Proses domestifikasi (penjinkan) dan stupidikasi (pembodohan) dalam pendidikan disebut juga *imprealisme pendidikan dan kekuasaan*. Artinya, peserta didik menjadi subjek eksploitasi oleh suatu kekuasaan di luar pendidikan dan menjadikan pserta didik

---

[28] H.A.R. Tilaar, Kekuasaan dan Pendidikan, (Magelang; Indonesia Tera, 2003), h. 88

[29] Ibid, h. 89

sebagai budak dan alat dari penjajahan mental yang dilakukan oleh para pengusaha.

Proses domestifikasi dalam pendidikan ini dapat kita lihat perlakuan yang salah terhadap ijazah (pemujaan ijazah). Ijazah dijadikan tangga untuk menaikkan status sosial, terlepas dari bagaimana proses yang dilaui dalam mendaptkannya. Dengan pemujaan tersebut, dampaknya sangt luasseperti bertaburannya para pemegang ijazah yang tidak berkualitas, namun tak jrang mendapatkan posisi penting dan strategis dalam sebuah intansi baik negeri maupun swasta.

b. Indoktrinasi

Sudah menjadi rahasia umum bahwa system pendidikan menjadi sasaran empuk bagi pengusaha untuk bisa menancapkan kukunya dalam penentuan kurikulum. Kurikulum mulai dari taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi semuanya berada dalam genggaman pemerintah tanpa ada kebebasan dari lembaga pendidikan tersebut untuk menyusun sendiri kurikulumnya. Mulai kurikulum inilah proses indoktrinasi yaitu proses untuk mengenalkan stuktur kekuasaan yang ada terjadi. Dengan kondisi yang demikan, maka apa yang terjadi dalam proses pendidikan sebenarnya adalah suatu proses mentransferkan ilmu pengetahuan secara paksa.

Selanjutnaya, apabila kurikulum berisi indoktrinai maka cara penyampaian proses belajar mengajar tentunya juga mengikuti pola indoktrinasi. Pola pembelajaran yang demikan apda gilirannya akan menghantarkan kebudayaan bangsa menghadapi stgnasi, hal ini disebabkan karena matinya daya kreatifitas dari para anggota masyarakat sebagai buah dari proses pendidikan yang diwarnai dengan indktrinasi.

c. Demokrasi

Inti dari pendidikan demokrasi adalah manusia yang bebas, yaitu seseorang yang menghadapi maslah-maslah hidup yang penuh problematic dangan alternatif-alternatif yang dikembangkan oleh kemampuan akal budinay untuk mencari solusi yang terbaik.[30]

---

[30] H.A.R. Tilaar, Kekuasaan dan Pendidikan, (Magelang; Indonesia Tera, 2003), hlm. 94

Dari sini jelas bahwa tuntutan dari demokratis yaitu adanya kemungkinan-kemungkian yang terbuka yang dihadapkan kepada seseorang. Pendidikan demokratis bukan hanya merupakan suatu prinsip tetapi juga merupakan suatu pengembangan tingkah laku yang membebaskan manusia dari berbasis jenis kungkungan.

Berbeda degan fakta di lapangan, system pendidkan demokratis tak lebih dari sekedar nama, tanpa menyuguhkan kesepatan-kesempatan bagi perkembangan kebebasan yang merupakan ciri demokrasi. Hal ini dapat dilihat dari apa yang tengah digaungkan belaknagan ini terkait wajib belajar, bahkan dikatkan bahwa pendidikan merupakan hak asasi dari setiap inan, namun ternyata masih cukup banyak kalangan yang belum atau mungkin tidak bisa mengenyam pendidikan karena berbagai macam keterbatasan. Hal ini tentunya menjadi dosa besar demokrasi di bangsa ini.

d. Integrasi sosial

Integrasi sosial merupkan budaya yang sangat ampuh oleh suatu masyarakat dalam melanjutkankehidupannya.[31] Masyarakat yang ketiadaan cipital budaya akan snagat rentan kepada disntegrasi pada waktu mengalami krisis. Kita lihat bagaimana Negra-negara di Asia tenggara ketika menghadapi krisis tahun 1997, kibat kurangnya cipital budaya tidak kuat menahan krisis sehingga berakibat keterpurukan yang berlarut seperti di Indonesia. Pengalaman ini kiranya cukup mengajarkan betapa pentingnya kekuasaan yang berakar dari bawah (*grass-root*) atau yang berdasarkan kepada kebudayaan yang dimilki oleh masyarakat seyempat. Inilah yang disebut *tribalisme positif,* yang merupakan kekuatan yang mengikat dari suatu masyarakat.

Integrasi sosial hanya dapat ditumbuhkan dari bawah, dari pendekatan multikulturalisme dalam pengembangan budaya dan pengembangan pendidikan. Simber kekuasaan bukan berasal dari atas tetapi yang tumbuh dari bawah/masyarakat adat. Kekuasaan yang datang dari atas hanya akan mematikan budaya dan menghasilkan budaya yang cendrung kepada uniformisme dan menghilangkan budaya lokal yang justru merupakan kekuatan dari kebudayaan itu sendiri.

---

[31] H.A.R. Tilaar, Kekuasaan dan Pendidikan, (Magelang; Indonesia Tera, 2003), hlm. 99

Dari penjelasan diatas tentang hubungan pendidikan dengan kekuasaan termasuk masala-masalah yang ada di dalamnya, maka dapat kita catat beberapa hal penting; pertama, proses pendidikan menghasilakn manusia yang bebas, yang mempunyai akal budi dalam mengambil keputusan mengahdapi berbagai jenis dan kondisi serta keterikatan manusia dalam lingkungan kebudayaannya. Kedua, kekuasaan dalam pendidikan adalah kekuasaan yang terbatas tetapi sekaligus pula bebas untuk dikembangkan oleh individu-individu dalam mengembangkan individunya sendiri melalui partisipasi anatar sesamanya dalam lingkungan kebudayaan.

Selanjutnya, pendidikan sering juga dijadikan media dan wadah untuk menanamkan ideology Negara atau tulang yang menopang kerangka politik. Di Negara-negara barat kajian tentang hubungan antara pendidikan dan politik dimulai oleh Plato dalam bukunya Republic yang membahas hubungan antara ideologi dan institusi Negara dengan tujuan dan metode pendidikan.

E. Penutup

Kekuasaan merupakan karakter khas manusia untuk bisa berbuat sesuatu yang lain dari pada yang lain dalam proses interaksinya terhadap alam dan lingkungan sosial, yang pada gilirannya dapat menaikkan kelas manusia tersebut untuk bisa mendominasi kekuasaan dalam organisasi atau pendidikan adalah yang bersifat transformatif, yang dalam proses terjadinya hubungan kekuasaan tidak ada bentuk subordinasi antara subjek dengan subjek lain. Kekuasaan yang membangkitkan refleksi dan refleksi tersebut menimbulkan orientasi yang terjadi dalam aksi tersebut merupakan orientasi yang advokatif.

Pendidikan dan politik adalah dua hal yang berhubungan erat dan saling mempengaruhi. Dengan kata lain, berbagai aspek pendidikan senantiasa mengandung unsur-unsur politik. Bagitu juga sebaliknya, setiap aktivitas politik ada kaitannya dengan aspek-aspek kependidikan.

Terkait peran Negara terhadap proses pendidikan secara pespektif, yaitu perspektif mikro dan perspektif cultural. Dalam perspektif mikro, yang dijadikan pusat perhatian ialah peserta didik dalam proses belajar mengajar. Dalam perspektif studi cultural, system pendidikan merupakan bagian yang terintegrasi dari system budaya, sosial, politik dan ekonomi sebagai suatu keutuhan.

Daftar Kepustakaan

Blanchard Ken, Hersey Paul, *Manajemen Perilaku Organisasi,* Edisi Keempat

D.H. Wrong, "Some Problems in Devining Social Power," *American Journal of Sociologi* (1968).

Gibson, J.M. Ivancevich dan J.H. Donnelly. 1973. *Organization*. Dellas: Business Publication.

J.R.P. French, "A Formal Theory of Social Power," *Psycology Review,* 63 (1956).

R. Beirstedt, "An Analysis of Social Power". *Amirican Sociological Review*, 15 (1950),

R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: The Free Press, 1974)

Robbins Sthepen P., Judge Timothy A. *Organizational Behavior.* Jakarta: Selemba Empat

Russel, B. 1938. *Power.* London: Allen and Unwin.

Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations.* 2nd Ed.New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

__________, 2010. *Kepemimpinan dalam Berorganisasi*. Jakarta: Indeks

5

Kepemimpinan dalam Organisasi

Tohidi

A. Pendahuluan

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 1989). Kenyataan dan/atau gagasan, serta hasil penelitian tersebut tak dapat dibantah kebenarannya. Semua pihak maklum adanya, sehingga muncul jargon "ganti pimpinan, ganti kebijakan", bahkan sampai hal-hal teknis seperti ganti tata ruang kantor, ganti kursi, atau ganti warna dinding. Demikianlah, kepemimpinan itu merupakan fenomena yang kompleks sehingga selalu menarik untuk dikaji.

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau traits approach; (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau style approach; dan (3) pendekatan kontingensi atau

contingency approach. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional dan bermoral.

B. Pendekatan dan Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Untuk itu banyak kajian dan diskusi yang membahas definisi kepemimpinan yang justru membingungkan. Menurut Katz dan Kahn (dalam Watkin, 1992) berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar yakni "sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku".

Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Janda (dalam Yukl, 1989) sebagai berikut.

> "*Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member's perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member*". (Kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok, pen.).

Selanjutnya contoh pengertian kepemimpinan sebagai karakteristik seseorang, terutama dikaitkan dengan sebutan pemimpin, seperti dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) bahwa "*Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people's acts affect them*", atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya.

Adapun contoh pengertian kepemimpinan sebagai perilaku dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) yakni: "*Leadership involves a set of interpersonal* influence *processes. The processes are aimed at motivating sub-ordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals*", yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut

bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Sehubungan dengan ketiga kategori pengertian di atas, Watkins (1992) mengemukakan bahwa “kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok”. Pengertian ini tampak berusaha memadukan ketiga kategori pemikiran secara komprehensif karena dalam definisi kepemimpinan tersebut tercakup karakteristik pribadi, perilaku, dan kedudukan seseorang dalam suatu kelompok. Berdasarkan pengertian tersebut maka teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan.

1. Pendekatan Sifat *(The Traits Approach)*

Pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Stogdill (dalam Smyth, 1989; Watkins, 1992; dan Dunford, 1995) menyebutkan karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin mencakup antara lain: usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, percaya diri, ekstrovert, memiliki dorongan berprestasi, terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Adapun Yukl (1989) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/ mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Sementara itu dari paparan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) dan Hoy dan Miskel (2008) dapat dirangkum sifat-sifat yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif sebagai berikut.

Sifat-sifat dan Keterampilan dari Kepemimpinan Yang Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
• Tingkat semangat. • Percaya diri • Tahan stress • Kedewasaan emosi • Integritas • Ekstroversi	• Orientasi kekuasaan persosialisasi • Kebutuhan berprestasi kuat • Kurang memerlukan afiliasi • Kebanggaan diri	➢ Hubungan antar pribadi ➢ Kognitif ➢ Teknis ➢ Konseptual

Sifat-sifat pemimpin sebagaimana diidentifikasi di atas dipandang lebih menonjolkan sifat "kelelakian atau maskulinitas", sehingga dikritik sebagai mengandung bias gender. Selain itu ratusan upaya penelitian gagal untuk menemukan sifat-sifat yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan (Yukl, 1989; dan Smyth, 1989). Sehubungan dengan itu sungguh penting ajaran "sastra cetha" dan "astha brata" (delapan kebajikan) yang digambarkan oleh R.Ng. Yosodipuro (dalam Suyami, 2008). Sastra cetha merupakan ajaran yang disampaikan oleh Raden Rama kepada adiknya Prabu Dasarata, mengenai tata cara memimpin tampuk pemerintahan. Adapun ajaran astha brata berisi petuah Raden Rama kepada Gunawan Wibisana ketika akan dinobatkan sebagai raja menggantikan kakaknya (Rahwana) untuk memimpin Alengka.

Dalam kedua ajaran tersebut diterangkan bahwa seorang raja (pemimpin) harus memahami tiga tingkatan nilai perbuatan, yakni nistha (hina), madya (sedang), dan utama (terbaik). Perbuatan hina harus dihindari, perbuatan madya cukup diketahui saja, dan perbuatan utama wajib untuk dilakukan. Contoh perbuatan utama adalah menerapkan perilaku delapan dewa dalam memimpin pemerintahan yakni:

a. Dewa Indra, yang bersifat pengasih dan penyayang, cinta kepada seni dan keindahan. Personafikasi sebagai halilintar.Untuk itu pemimpin harus bersikap dan berlaku adil, tanpa pilih kasih, menyebarkan kesejahteraan ke seluruh warga, baik rakyat jelata maupun pejabat ("pan nora amilih janma").

b. Dewa Yama, yang bertindak memberantas semua kejahatan, untuk menjaga kesejahteraan rakyat. Semua tindak kejahatan dihukum sesuai dengan kesalahannya, tidak pandang bulu, baik dilakukan oleh saudara sendiri atau orang lain. Personafikasi sebagai pencabut nyawa.Sehubungan dengan itu sifat pemimpin harus tegas dalam memberantas tindak kejahatan ("milara krama ala").
c. Dewa Surya, dalam memerintah berbuat kebaikan menyusup pelanpelan secara halus sampai mengena perasaan, sehingga mendatangkan perasaan sejuk. Personafikasi sifat ini adalah matahari yang menerangi dunia, memberi perkembangan hidup, dan kesehatan kepada semua mahluk.Untuk itu pemimpin harus sabar dalam mencapai cita-cita ("tan galak nutut sakarsa"), atau tidak perlu marah-marah dalam memberikan perintah ("tan ana rerengunipun").
d. Dewa Candra, dengan tutur kata yang lembut, dan selalu tersenyum dalam segala tindakannya. Simbolisasi sebagai bulan, yang bersama bintang (kartika) memberikan terang dalam kegelapan malam. Beliau berusaha memelihara dunia dengan setulus hati dan selalu bersikap ramah, pemaaf, dan rendah hati ("saulat parikrama").
e. Dewa Bayu, dapat memahami isi dunia dan sifat setiap mahluk dengan mengamati tanpa jarak dan tanpa pertanda sehingga dapat mengetahui jalan pikiran, hati, dan gerak-gerik atau tingkah lakunya. Simbolisasi sebagai angin (pawana) yang mencerminkan watak gagah berani, kuat, teguh santosa, bersahaja, pendiam dan dasyat. Untuk itu pemimpin harus peduli atau "ngemong" (care) terhadap pegawai, terutama kesejahteraanya ("lampah susila arya, wus kakenan jagad kautamanipun") sehingga mudah memberdayakan kemampuannya.
f. Dewa Kuwera, bersifat senantiasa jujur, dapat dipercaya, dan memegang teguh peraturan yang telah ditetapkan; serta berbakti kepada kemanusiaan.Sehubungan dengan itu menjadi pemimpin harus jujur, teguh, suka menolong, dan dapat dipercaya dengan berkomitmen terhadap peraturan ("amung pracaya kewala"). (7) Dewa Baruna, senantiasa mengusahakan keselamatan dunia dengan berpegang teguh pada kata hati, semua permasalahan dipandang dan diselesaikan dengan penuh kehati-hatian.

Personafikasi sebagai samudra, yang siap menampung seluruh aliran sungai.Untuk itu pemimpin harus berpegang teguh pada keutamaan, siap menampung permasalahan pegawai, dan mengupayakan segala hal yang buruk diubah menjadi baik.

g. Dewa Brama, merupakan panglima perang yang ulung, dengan perwatakan prabawa "api", dan tugasnya adalah mencari nafkah untuk seluruh lapisan masyarakat, baik pejabat maupun rakyat biasa ("ngupa boga sawadyane gung alit"). Oleh karena itu pemimpin harus memiliki semangat juang tinggi, memahami kemauan pegawai, bekerja-sama dan bersama-sama warganya menghadapi ancaman dan tantangan untuk mencapai kesejahteraan.

2. Pendekatan Gaya *(The Style Approach)*

Teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan, yakni (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau task/production-centered; dan (2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut.

Lewin, Lippitt, dan White (Dunford, 1995), pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat keketatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan *autocratic, democratic,* dan *laissez-faire*.

a. Kepemimpinan otokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan.Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan weweang dan tidak menyukai partisipasi anggota.

b. Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.

c. Kepemimpinan laissez-faire, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/

pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

Selanjutnya House & Mitchell (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) mengembangkan Path Goal Theory. Menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan *directive, supportive, participative,* dan *achievement oriented*.

a. Kepemimpinan direktif, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai.
b. Kepemimpinan suportif, menempatkan pemimpin sebagai "sahabat" bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
c. Kepemimpinan partisipatif, dalam mengambil keputusan dan/ atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.
d. Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

Teori-teori dalam kategori ini juga dikembangkan oleh Blake dan Mouton (1964) yang disebut dengan Managerial Grid. Dalam kepemimpinan ini, kisi-kisi perhatian kepada pekerja dan kepada produksi diukur dalam skala terendah = 0 dan tertinggi = 9; sehingga skala 9,9 yang disebut tim manajemen dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang paling optimal. Likert (1961-1967) juga mengembangkan pengukuran perilaku kepemimpinan yang dikelompokkan menjadi empat gaya yakni *exploitative authoritative, benevolent authoritative, consultative,* dan *participative group*. Selain itu masih banyak lagi teori-teori yang dikembangkan lebih lanjut berdasarkan orientasi perilaku pemimpin dalam memandang pelaksanaan tugas/produksi/ kinerja, dan para pegawai sebagai pelaksana tugas tersebut.

Pendekatan kontingensi (*the contingency approach*) Sebagaimana tidak ada obat mujarab (panasea) untuk segala penyakit; demikian pula tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan (Dunford, 1995); atau seperti dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) bahwa "Pada lingkungan apapun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin". Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi mempengaruhi pegawai dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi.

Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) mengembangkan teori kepemimpinan yang pada awalnya disebut "*life cycle theory of leadership*" dan kemudian dinamakan "*situational leadership theory*" .Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan telling, selling, *participating* dan *delegating* sebagaimana gambaran berikut ini.

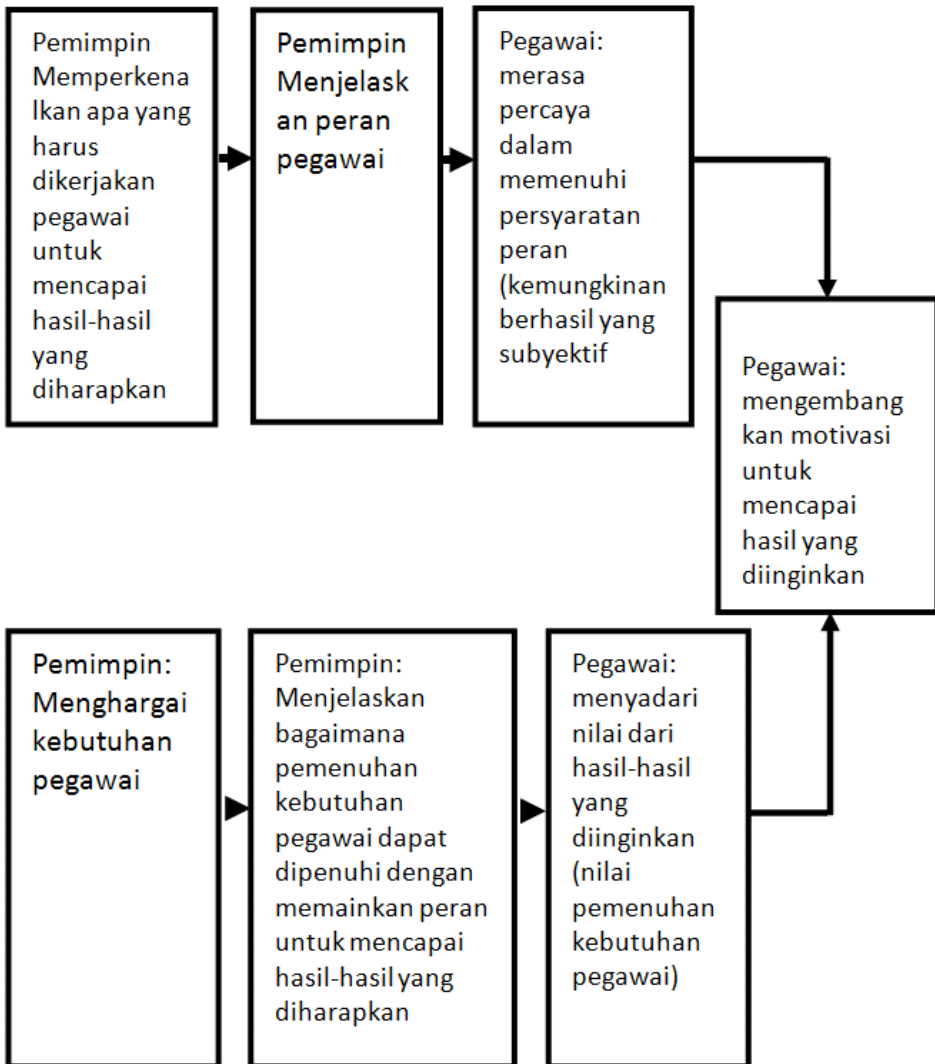
a. Gaya *Telling* (bercerita) berlaku dalam situasi orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk untuk mengerjakan berbagai tugas.
b. Gaya *Selling* (menjual) berlaku pada orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, sementara tingkat kedewasaan pegawai cukup.Dalam situasi tersebut, pemimpin memberikan pengarahan secara seimbang dengan memberikan dukungan, meminta dan menghargai masukan dari pegawai.
c. Gaya *Participating* (*Partisipatif*), dengan situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan; serta sangat sedikit pengarahan tugas.

d. Gaya *Delegating* (Delegasi), cocok untuk situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa. Dalam situasi ini pemimpin memberikan tanggungjawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas.Pemimpin cukup mengetahui laporan, dan memberikan dukungan, tanpa memberikan pengarahan.

Pakar lain yang juga mengembangkan teori kepemimpinan kontingensi adalah Fiedler (1967) dan Vroom Yetton (1973). Fiedler (Dunford, 1995; Sweeney dan McFarlin, 2002) mengukur gaya kepemimpinan berbasis tanggapan pemimpin terhadap karakter pekerjanya, yang dikenal dengan pengukuran skala *Least Prefered Co-worker* (LPC). LPC digunakan untuk mengetahui keyakinan pemimpin bahwa apa yang diharapkan, akan benar-benar dapat terjadi, karena memiliki pengendalian situasi (*situational control*). Pengendalian situasi ditentukan oleh tiga faktor yakni: (1) hubungan pemimpin-bawahan, (2) struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan. Sehingga gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi sejalan dengan derajat pengendalian terhadap situasi. Adapun model Vroom Yetton berusaha menggambarkan pendekatan kepemimpinan yang memadai untuk mengambil keputusan dalam beragam situasi, sehingga muncul kepemimpinan *autocratic, consultative,* dan *group decision making.*

Tokoh pendidikan nasional, Ki Hadjar Dewantara, menurut hemat penulis, termasuk melahirkan teori kepemimpinan dalam kategori kontingensi. Dengan ajaran triloka "Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani", menunjukkan seorang pemimpin harus mampu bertindak sesuai dengan situasi yakni apabila di depan, ia memberikan keteladanan, apabila di tengah-tengah para bawahan, harus membangun kemauan, atau semangat pegawai; dan apabila di belakang, para pemimpin harus memberikan motivasi tiada henti kepada para pegawainya.

Pada perkembangan selanjutnya munculah teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*).Burns (Dunford, 1995) mengemukakan bahwa "kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja". Dalam hal ini Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) menambahkan, bahwa dalam

membantu bawahan mengindentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan. Mekanisme kerja kepemimpinan transaksional ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Kepemimpinan transaksional
(Bass, dalam Gibson, Ivancevich dan Donelly, 2000)

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa pemimpin

transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, caracara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Kouzes dan Posner (Dunford, 1995) mengemukakan karakteristik proses kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

1) Menantang praktek-praktek atau cara kerja yang sedang berjalan.
2) Menginspirasi suatu visi bersama.
3) Memberdayakan pegawai untuk bertindak.
4) Bertindak sebagai "model berjalan".
5) Memperkuat tekad.

C. Menjadi Pemimpin Masa Depan

Masa depan sebenarnya penuh ketidak-pastian dan sulit diprediksi, seperti dikemukakan oleh Roy Amara (Fowles, 1984) bahwa "*the future is largely unknowable*", atau seperti ungkapan Shane (2002) bahwa "makin jauh seseorang melihat ke depan, makin kabur kelihatannya hari esok itu". Demikian pula Peat dan Briggs (1999) menggambarkan masa depan tersebut bersifat chaos (keos atau kacau). Dengan kondisi masa depan tersebut, maka kepemimpinan menjadi faktor kunci untuk mengarungi perkembangan dunia yang cepat berubah. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang beorientasi pada perubahan.

Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa perilaku yang berorientasi pada perubahan terdiri atas pemindaian dan penginterpretasian berbagai peristiwa eksternal, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, merancang program-program inovatif, menyerukan perubahan, dan menciptakan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan berbagai perubahan. Orientasi tindakan ini berkonsentrasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta

mengupayakan komitmen untuk berubah. Sehubungan dengan itu Katzenbach et al. (1996) mengemukakan karakteristik umum dari pemimpin perubahan sejati (*Real Change Leader*) yaitu:

a. Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik.
b. Berani menghadapi kekuasan dan norma-norma yang ada.
c. Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan.
d. Memotivasi diri dan orang lain.
e. Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja.
f. Tahan tidak terkenal.
g. Rasa humor terhadap diri dan lingkungan.

Karakteristik pemimpin perubahan sejati tersebut tampak sejalan dengan karekateristik kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Kouzes dan Posner di atas.Sejalan dengan pemikiran tersebut Bender (2001) mengemukakan tanda-tanda dari kepemimpinan baru, sebagai berikut.

a. Kepemimpinan adalah tentang manusia.
b. Kepemimpinan adalah tentang menjadi pemimpinmu.
c. Kepemimpinan adalah tentang motivasi internal.
d. Kepemimpinan adalah tentang mengupayakan kesempurnaan, sekaligus menerima ketidaksempurnaan kita.
e. Kepemimpinan adalah tentang perubahan.
f. Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan kepercayaan diri.
g. Kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan.
h. Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan energi (kekuatan).
i. Kepemimpinan adalah tentang menciptakan pengalaman positip.
j. Kepemimpinan adalah tentang mencciptakan hasil dengan integritas
k. Kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketakutan dan meningkatkan harapan.

Sehubungan dengan itu Bender lebih lanjut mengindentifikasi ramuan kepemimpinan sebagai berikut:

• Paham diri sendiri/nilai-nilai • Visi • Semangat • Pengambilan resiko • Keterampilan berkomunikasi • Pemeriksaan kemajuan/hasil • Kerja keras • Tekun • Perancang tujuan • Berhubungan dengan orang yang tepat • Pemahaman terhadap lapangan • Percaya diri • Berhasrat sukses • Mengerjakan apa yang dicintai • Mencintai apa yang dikerjakan • Bersikap positif	• Baik terhadap semua orang • Percaya instik/rasa terdalam • Memenuhi janji • Yakin • Berani • Jujur dan terpercaya • Focus • Mengambil prakarsa dan tanggung jawab • Motivasi dan menginspirasi sesama • Peduli/beberbelas kasih • Menghargai keunggulan • Daya tahan/stamina • Cermat/menangani detail • Dapat bekerja dibawah tekanan

D. Penutup

Demikianlah berbagai teori kepemimpinan yang berkembang sampai saat ini.Kajian lebih lanjut, dapat dipelajari pada literatur sebagaimana tercantum pada daftar pustaka di bawah. Teori-teori di atas pada dasarnya dikembangkan dari praktek kepemimpinan, sehingga fenomena teori kepemimpinan dalam kajian ini dapat dikatakan tidak bertentangan dengan kondisi praktek kepemimpinan di lapangan. Sehubungan dengan itu mudah-mudahan tulisan ringkas in dapat bermanfaat untuk refleksi tentang perilaku atau praktek kepemimpinan yang sudah dijalankan untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan peningkatan kinerja kepemimpinan pada masing-masing instansi peserta pelatihan. Sekali lagi semoga bermanfaat.

Daftar Kepustakaan

Bender, Peter Urs. 2001. *Leadership From Within.* Toronto: Stoddart Publishing Co. Limited.

Dunford, Richard W. 1995. *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.

Fowles, J. (Ed.). 1984. *Handbook of Futures Research*. London: Greenwood Press.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. 2000) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 2008. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Katzenbach, Jon R. 1996. *Real Change Leader: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Luthans, Fred. 1992. *Organisational Behavior*. 6th Ed. Singapore: McGraw Hill, Inc. Morin, Edgar. 2005. *Tujuh Materi Penting bagi Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.

Owen, R.G. 1987. *Organisational Behavior in Education*. *(3rd Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Peat, F. D. and Briggs, J. 1999.*Seven Life Lessons of Chaos: Timeless Wisdom from the Science of Change*. New York: Harper Collins Publishers, Inc

Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi.* a.b. Jusuf Udaya, Lic.,Ec. Englewood Cliffs:Prentice Hall, Inc - Jakarta: Penerbit Arcan.

Shane, H. G. 2002. *Arti Pendidikan Bagi Masa Depan (Edisi Ketiga).* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Smyth, John. (Ed.). 1989. *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Palmer Press.

Suyami. 2008. *Konsep Kepemimpinan Jawa Dalam Ajaran Sastra Cetha dan Astha Brata*. Yogyakarta: Kepel Press.

Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. 2002.*Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations.*2nd Ed.New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Watkins, Peter. 2002. *A Critical Review of Leadership Concpets and Research: The Implication for Educational Administration*. Geelong: Deakin University Press.

6

Kepemimpinan yang Efektif

Wafi Ali Hajjaj

A. Pendahuluan

Diskursus tentang kepemimpinan, dari waktu ke waktu, menjadi perhatian manusia. Kepemimpinan dibutuhkan oleh manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Dari sekelompok individu dipilih salah satu yang mempunyai kelebihan di antara individu yang lain, dari hasil kesepakatan bersama, maka munculah seorang yang memimpin dan disebut sebagai pemimpin. Kepemimpinan adalah perilaku seseorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama (Ardana, 2012: 89).

Setiap manusia pada hakikatnya adalah pemimpin dan setiap manusia akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, yang secara ideal dipatuhi dan disegani bawahannya. Organisasi tanpa pemimpin akan

kacau balau. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi (Iswantoro, 2013: 23).

Dalam mencermati tema kepemimpinan, tulisan ini difokuskan pada beberapa persoalan, seperti konsep dasar kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, mengembangkan keterampilan kepemimpinan sehingga menjadi kepemimpinan yang efektif di lembaga pendidikan, dan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru. Kajian empirik yang dalam tulisan ini dilakukan pada SMP Yima Islamic School Bondowoso.

B. Konsep Dasar Kepemimpinan

Secara definitif, Robbins (1999: 365) mengartikan kepemimpinan sebagai berikut : *"Leadership as ability to influence a group toward the achievement goals".* Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk dapat mencapai tujuan. Kepemimpinan lebih menekankan sejauh mana seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menjadikan para pengikut untuk dapat bersama-sama dalam mencapai tujuan yang ditentukan, sedangkan kemampuan seorang pemimpin tidak lepas dari kemampuan manajerial.

Sedangkan menurut Richards & Eagle (1986), kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.

Menurut Sadler (1997: 22) dalam kepemimpinan juga harus mendasarkan pada konsep-konsep sebagai berikut:

a. *An activity or process*
b. *The process involves such things as influence exemplar behavior or persuasion.*
c. I*nvolves actors who are both leader and followers.*
d. *The process has various outcomes most.*

Kepimimpinan menurut Sadler meliputi : adanya aktivitas atau proses, aktifitas mempengaruhi, perilaku yang menjadi panutan, interaksi antar pemimpin dan pengikut serta pencapaian tujuan yang lebih riil, komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju.

Menurut G.R Terry Hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bersama secara sukarela dalam usaha

mengerjakan tugas yang diinginkan pemimpin tersebut. Oleh karena itu, pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun dalam pandangan Yukl (2010: 2) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan adalah "perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal)''.
b. Kepemimpinan adalah "pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui prospek komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu".

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya tejadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapakan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, kareana apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Menurut Gary Yukl (2010: 16) kepemimpinan dapat dikonseptualisasi sebagai:

1. Proses intra individu

Kepemimpinan dalam konsep ini melibatkan proses pengaruh antar individu, karena potensi kontribusinya dari pendekatan individu ini terhadap kepemimpinan sangat terbatas, karena tidak mencakup sebagian besar teori yang di anggap merupakan proses penting dari kepemimpinan yaitu dari pengaruh atas orang lain. Oleh karena itu sulit menentukan mengapa beberapa ciri atu keterampilan itu berhubungan dengan efektifitas atau pengajuan kepemimpinan.

2. **Proses *dyadic***

Fokus dari proses dyadic ini adalah hubungan antara seorang pemimpin dan individu lain yang biasanya merupakan seorang pengikut. Sebagian besar teori dyadic memandang kepemimpinan sebagai proses pengaruh timbal balik antara pemimpin dan orang lain. Penedekatan ini memiliki asumsi implisit bahwa efektifitas kepemimpinan tidak dapat di pahami tampa menguji bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi setiap waktu.

3. **Proses kelompok**

Pandangan lain tentang kepemimpinan memandang kepemimpinan sebagai proses kelompok. Dua topik utamanya adalah sifat peran kepemimpinan dalam tugas kelompok dan bagaimana kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kelompok. Teori efktivitas kelompok memberika pengetahuan yang penting mengenai proses kepemimpinan dan kreteria dan relefan untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan. Penentu utama dari efetivitas kelompok, seperti seberapa baik pekerjaan diorganisir dalam rangka memanfaatkan personil dan sumber sumber lainya, apakah peran bagi para anggota telah jelas, apakah pern anggota mau melaksanakan peran tersebut dan hingga batas manakah para anggota saling mempercayai satu sama lain dan bekerja sama dalam mencapai tujuan tugas.

4. **Proses organisasi**

Untuk konsep proses organisasi ini bahwa kepemimpina adalah membantu organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk bertahan hidup, contoh kegiatan yang relefan adalah mengumpulkan dan menginterpretasikan informasi mengenai lingkungan, menegoisasikan perjanjian menguntungkan bagi organisasi serta membangun kerja sama dan mendaptkan dukungan dari luar.

C. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Teori sifat *(the trait theory)*, teori ini sering kali disebut *the great mantheory*. Teori ini menganggap bahwa pemimpin muncul karena dilahirkan, bukan dibuat atau dikondisikan. Teori ini mengajarkan bahwa pemimpin itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang bisa digunakan sehingga menjalin keberhasilan pada setiap situasi.

2. Teori perilaku *(behavior theory)* yang dikembangkan melalui teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor. Managerial Grid dari Blake dan Houston, Studi Ohio State dan studi Michigan yang dikembangkan oleh para ahli phsikologi sosial, Rensis dan Likert. Teori ini memutuskan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan disebutkan bahwa agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi yang berhubungan dengan hubungan kelompok.
3. Pendekatan situasional *(contingency approach)* yang bergantung pada situasi, tugas, anggota, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainya. Teori situasional yang terkenal di antaranya adalah teori kontingensi dari Fiedler, teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard, dan teori serangkaian kepemimpinan dari Sehmid dan Tannembaun.

D. Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan

Mengingat tugas kepemimpinan yang kompleks, pengertian kepemimpinan tidak dapat dibatasi secara pasti, termasuk pengertian kepemimpinan efektif di sekolah. Namun, sejumlah rujukan menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif di sekolah dapat berkait dengan kepemimpinan kepala sekolah di sekolah yang efektif. Atas dasar pandangan ini, maka kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik sekolah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan faktor-faktor potensial bagi ketercapaian tujuan sekolah.

Sebagai pemimpin pendidikan pula, kepala sekolah efektif mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal.

Merujuk kepada model **Green Fild**, 1987 tersebut, dapat digambarkan bahwa seorang kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pendidikan selayaknya harus mampu meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru, dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah. Pengelolan yang terkait dengan komponen sekolah dapat meliputi: (a) kurikulum praktis dan mantap; (b) tujuan yang menantang dan balikan yang efektif; (c) partisipasi orang tua dan masyarakat; (d) lingkungan yang tertib dan nyaman; dan (e) kolegialitas dan profesionalisme.

Sementara, pengelolan yang terkait dengan komponen guru dapat mencakup: (a) strategi instruksional; (b) manajemen kelas; dan (c) desain kurikulum. Adapun pengelolaan yang terakit dengan siswa mencakup: (a) lingkungan rumah; (b) kecerdasan belajar; dan (c) motivasi. Ketiga komponen tersebut bersifat interrelatif, oleh karenanya harus dikelola secara sinergis dengan mendasarkan kepada prinsip-prinsip koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi.

Dari berbagai pandangan di atas, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan kepala sekolah yang

memfokus kepada pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan murid, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat. Sajian materi ini akan mendeskripsikan kepemimpinan efektif kepala sekolah, ditinjau dari aktifitasnya dalam berkomunikasi, membangun *teamwork*, mengambil keputusan, menangani konflik, dan memelihara budaya kerja di sekolah.

Untuk mengembangkan keterampilan kepeimpinan menurut Gary Yukl (2010:444) terdapat 2 hal yakni:

1. Pelatihan

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, ataupun perubahan sikap seseorang (Simamora, 1997: 345).

Untuk indikator pelatihan dikatakan berhasil apabila:

a. Sasaran belajar yang jelas
b. Isi yang jelas dan berarti
c. Rangkaian isi yang tepat
d. Campuran metode yang tepat
e. Kesempatan untuk praktek aktif
f. Umpan balik yang relevan dan tepat waktu
g. Keyakinan diri orang-orang yang dilatih(traince)
h. Aktivitas tindak lanjut yang tepat

2. Pengembangan

pengembangan adalah sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 1997: 453). Adapun aktivitas untuk memudahkan pengembangan kepemimpinan adalah:

a. Lokakarya umpan balik mutisumber
b. Pusat penilaian pengembangan
c. Penugasan khusus
d. Rotasi pekerjaan
e. Pembelajaran tindakan
f. Pengajaran(mentoring)
g. Pelatihan eksekutif

h. Program tantangan luar ruangan
i. Program pertumbuhan pribadi

E. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru

Penulis mengambil kasus pada SMP YIMA Islamic School Bondowoso sebagai sebuah kajian empirik. Dipilihnya sekolah tersebut karena sekolah ini merupakan satu-satunya sekolah Islam di Bondowoso yang menggunakan strategi *Multiple Intelligences System* (MIS). Dalam konsep MIS, setiap siswa mempunyai kecerdasan yang berbeda-beda,untuk itu seorang guru seharusnya gaya mengajarnya harus sama dengan gaya belajar siswa karena guru mengajar belum tentu siswa belajar.Oleh karena itu guru MI adalah guru yang kreatif yang bisa akan membuat siswa-siswanya *enjoy*/menikmati pelajaran yang disampaikan oleh gurunya,diharapkan pula pelajaran yang ditransfer tersebut bisa masuk ke memori jangka panjang.

Ada beberapa program rutin yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tersebut.yaitu pelatihan guru. Program tersebut diadakan setap bulannya serta awal awal ajaran baru untuk setiap guru baru yang sudah diterima di sekolah tersebut. Karena sekolah tersebut menggunakan MIS maka guru-gurunya diwajibkan untuk mengikuti dan menerapakan MIS kepada siswa-siswa dalam setiap pembelajaran. Pada tiap awal tahun dan tiap bulannya sekolah YIMA mendatangkan konsultan yang ahli di bidang MIS yang bernama Munif Chatib, seorang motivator pendidikan berskala nasional. Munif Chatib yang menjadi narasumber untuk penyamaan paradigma, macam-macam strategi, serta bentuk raport siswa dan gurunya.

Pelatihan guru merupakan program yang harus ada dan wajib pula diikuti oleh guru. Sebab, apabila seorang guru sudah dilatih secara *continue* diharapkan dapat mengembangkan keterampilan dan lebih kreatif serta termotivasi untuk mendesain pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa. Oleh karena itu, pelatihan guru dapat memberikan motivasi dan menyegarkan pikiran serta dapat menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pembelajran yang diajarkan. Pelatihan yang diadakan tidak hanya sebatas teori tapi kebanyakan pelatihan tersebut langsung praktik. Kegiatan semacam ini membuat para guru dapat benar-benar langsung mempraktikkan

apa yang disampaikan oleh pemateri serta keuntungan bagi pemateri, pemateri bisa mengetahui seberapa besar tingkat keberhasilan materi yang telah disampaikan.

Untuk menindak lanjut pelatihan tersebut, ada supervisor atau istilah yang digunakan di YIMA adalah *Guardian Angel (GA)*. Tugas seorang GA adalah: *Pertama,* mendesaian prioritas program pelatihan guru yang sangat dibutuhkan; *Kedua,* mengikuti pelatihan-pelatihan dan meneruskan pelatihan-pelatiha tersebut kepada guru lainnya; *Ketiga,* memberikan konsultasi lesson plan kepada guru; dan *Keempat,* membuat dan menerbitkan rapor kualitas lesson plan sebagai standar ukur guru dalam hal kualitas proses belajar mengajar.

Menurut Munif Chatib selaku konsultan YIMA, banyak sekolah yang menggunakan anggaran mereka untuk mengadakan pelatihan guru,tetapi ternyata kurang tepat guna.Artinya,isi materi pelatihan bukan solusi masalah real terkini yang dihadapi oleh guru. Menurut beliau ada 3 informasi penting yang harus diketahui seorang guru sehingga bisa dipakai untuk menyusun pelatihan yang tepat untuk mereka. Kepala sekolah atau bagian penelitian dan pengembangan (litbang) dalam hal ini adalah GA, harus mengetahui informasi tersebut dengan tepat. Informasi yang diamksud adalah:

1. Kondisi, artinya kondisi guru terkini setelah mengikuti bermacam pelatihan. Kepala sekolah atau Litbang (GA) harus mengetahui materi pelatihan yang telah diikuti oleh setiap guru. Kemudian setiap guru diminta manilai diri masing-masing dengan cara *self assessment* berkaitan dengan pemahaman masing-masing terhadap materi pelatihan.Selanjutnya,kepala sekolah dan litbang memutuskan, apakah seorang guru membutuhkan pelatihan untuk suatu materi tertentu atau tidak. Data yang diperoleh lalu dibuat dalam “lembar kondisi”.
2. Problem, artinya guru harus mencatat *(recording)* masalah-masalah apa pun yang dihadapi selama dia mengajar, diantaranya berhubungan dengan kondisi siswa atau strategi mengajar. Data yang diperoleh kemudian dibuat dalam “lembar masalah”.
3. Harapan, artinya guru harus menuliskan keinginan atau harapan masing-masing terhadap pengembangan kualitas mengajar mereka. Biasanya, guru yang kreatif adalah guru yang punya banyak harapan dan sudah seharusnya sekolah dapat mewujudkan

harapan-harapan tersebut. Misalnya seorang guru ingin sekali mengetahui mid brain atau otak tengah yang dianggap kontroversial. Nah, sekolah harus mendesain harapan setiap guru menjadi salah satu usulan materi pelatihan. Data yang diperoleh tersebut dibuat dalam "lembar harapan".

Dengan demikian ada tiga lembar ajaib yang diberikan kepada seorang guru untuk dapat mengetahui kondisi, problem,dan harapannya. Desain pelatihan guru dapat disusun berdasarkan ketiga jenis data yang terdapat dalam tiga lembar tersebut.

Salah satu contoh pelatihan yang diadakan di YIMA adalah pelatihan membuat *Lesson Plan* (RPP). *Lesson plan* adalah perencanaan yang dibuat oleh guru sebelum mengajar. Namun, pada saat mengajar, banyak sekali guru yang tidak membuat *lesson plan* terlebih dahulu. Kualitas pembelajaran seorang guru, jika diawali dengan pembuatan *lesson plan* akan berbeda dibandingkan dengan guru yang tidak melakukan pesrsiapan *lesson plan* sebelumnya. Setelah guru membuat *lesson plan*, sebelum diajarkan maka terlebih dahulu dikonsultasikan ke masing-masing GA, dan tugas GA memasukkan nilai guru tersebut ke *form consultation*. Setelah dikonsultasikan maka GA mengobservasi guru tersebut, tugas dari GA adalah menilai dan memasukkannya ke *form observation*. Setelah diobservasi maka GA memanggil guru tersebut dan memberitahu apa yang perlu dipertahankan dan apa yang perlu diperbaiki biasanya dikenal dengan istilah *feedback*. Setelah akhir semester GA diminta untuk membuat *raport lesson plan* masing-masing guru, nilainya berdasarkan konsultasi dan observasi. Bagi guru yang mendapatkan nilai di atas target maka guru tersebut berhak mendapat *reward*. Inilah salah satu contoh pelatihan pembuatan lesson plan di YIMA.

Pelatihan semacam ini tak lain adalah salah satu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru.

F. Penutup

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam semua kelompok masyarakat, baik itu keluarga, perkumpulan olah raga, unit kerja, maupun organisasi lainnya, mesti terdapat seseorang yang paling berpengaruh diantara anggota kelompok yang lainnya dan ia dapat

dikatakan sebagai seorang pemimpin. Organisasi akan sangat tidak efektif dan efisien manakala tidak mempunyai seorang pemimpin, bahkan sangat dimungkinkan tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengnaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapakan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, kareana apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Daftar Kepustakaan

Ardana, Komang. 2012. *Prilaku Organisasi*. Yogjakarta:Graha Ilmu

Dale Timpe, A. 2002. *Kepemimpinan (Leadership), Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Dessler, Gery. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Barat: Permata Puri Media

Gorton, R.A, & Schneider, G.T. 1991. *School Based Leadership, Challenges and Opportunities. Keeper Boulevard.* Dubuque: Wm.C. Brown Publishers

Greenfield, W. D. 1987. *Instructional Leadership: Cocepts, Issues, and Controversies*. Allyn & Bacon

Handoko, Hani. 2000. *Manajemen*. Yogjakarta:BPFE

Iswantoro, Gatot. 2013. *Kepemimpinan dengan Hati Nurani*. Yogjakarta: Tugu Publisher

Ivanchevich, John. M, et. all, 1995. *Organisasi Jilid I*. Jakarta: Erlangga

Nawawi, H. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta:Armas Duta Jaya

Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge, 2008. *Organizational Behaviour*. 12 ed. dalam Resthi Widyaningrum (Ed.). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara

Simamora, Henry .1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogjakarata: STIE YKPN

Tiffin, J. 1952. *Industrial Psychology*. New York: Prentice Hall, Inc

Yukl, Gery. 2010. *Kepemimpinan dalam Berorganisasi*. Jakarta: Indeks

7

Struktur Organisasi

Abdul Aziz

A. Pendahuluan

Struktur organisasi mutlak ada didalam suatu kegiatan bisnis dan menjadi komponen penting dari manajemen organisasi. Kadang kala struktur organisasi yang disusun hanya sekedar pajangan saja sehingga implementasinya dapat mengacaukan pekerjaan di antara sesama pekerja. Penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan kebutuhan. Struktur organisasi yang gemuk bila tidak berfungsi menjadi sia-sia, demikian pula struktur organisasi yang kurus bila tidak maksimal fungsinya akan menjadi sumber konflik diantara pekerja, disamping itu dalam struktur organisasi perlu menempatkan orang-orangnya yang mempunyai keterampilan (kompetensi) sesuai dengan bidang pekerjaannya dan yang tak kalah penting terdapat pembagian pekerjaan *(job description)* yang jelas dan tegas sebagai pedoman kerja. Didalam struktur organisasi, orang-orangnya harus mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab didalam departemen (unit kerjanya) masing-masing, terdapat tata hubungan diantara departemen, koordinasi internal dan eksternal, dan fungsi kontrol dari manajemen. Esensi dalam struktur organisasi adalah

adanya pedoman kerja. Struktur organisasi yang efektif akan tercipta bila pembagian tugas berjalan dengan baik sebagai pedoman kerja yang bermuara pada peningkatan produktivitas perusahaan.[1]

Dalam membentuk suatu organisasi, seharusnya dibuat pula struktur Struktur organisasinya.Begitu pula kalau ingin mengenal atau mengetahui gambaran suatu organisasi maka ditinjau dan dipelajari struktur organisasinya. Mempelajari struktur organisasi dapat mengetahui kemungkinan kegiatan-kegiatan apa yang ada dalam suatu organisasi, karena didalam suatu organisasi tergambar bagian-bagian (departemen) yang ada, nama dan posisi setiap manajer, dimana garis penghubung didalamnyamenunjukan siapa atau bagian atau bertanggung jawab kepada siapa atau bagian apa. Struktur merupakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan kearah tujuan.

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-parasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi Artinya dengan definisi tersebut kita memahami betapa besarnya tanggung jawab dari organisasi mahasiswa ataupun perusahaan yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Sepintas pengorganisasian adalah biasa dan lumrah dibicarakan. Yang tidak biasa adalah kenyataan sukarnya kualitas sempurna pengorganisasian dicapai[2].

Organisasi merupakan serangkain organisasi yang dimana terdiri dari manusia, perencanaan dan tujuan yang saling berkesinambungan. Dalam organisasi terdiri dari unsur orang (*People*) yang menjalankan sistem-sistem yang telah dibuat untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi tersebut. Dalam aspek rencana (*Planning*) organnisasi terdapat struktur, sistem, desain, strategi, proses tujuan, visi dan misi dari organisasi utntuk mencapai tujua dari orgaisasi itu sendiri yang dilakukan oleh (*People*) manusia sebagai motor penggerak dalam organisasi. Sehingga jelas bahwa dengan adanya aspek rencana yang

---

[1] Hanny Siagian, “Pedoman Kerja Berbasis Struktur Organisasi“, Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil, (Volume 1, Nomor 02, Oktober 2011)

[2] Handoko.: Pengorganisasian dan Struktur Organisasi, Manajemen edisi 2 (Yogyakarta: BPFE-, 2009). Hlm., 77

terdiri dari ciri lainya seperti struktur organisasi merupakan hal yang paling penting dalam organisasi.

Semakin besar sebuah organisasi semakin banyak pula tenaga kerja atau pesonil yang melaksanakan tugas dan semakin banyak pula jenis pekerjaan yang harus dikerjakan. Sebaliknya bila sebuah organisai semakin kecil, semakin kecil pula tenaga kerja atau personil yang melaksanakan tugas serta semakin sedikit pekerjaan yang harus dikerjakan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu struktur yang dapat mengatur itu semua agar tidak terjadi suatu kekacauan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi tersebut.

Struktur organisasi sangat penting bagi sebuah organisasi, di mana struktur tersebut menjelaskan setiap tugas atau pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikordinasikan. Pada umumnya, suatu organisasi atau perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Struktur organisasi yang tepat bagi suatu organisasi sangat bergantung pada strategi bisnis yang dipilih, selain itu ada juga beberapa faktor penyebab perbedaan struktur organisasi, yang akan dijelaskan dalam makalah ini.

Tujuan dari adanya struktur organisasi adalah dimana untuk mengenali bagaimana struktur orgasasi secara detail. Pemahaman terebut diharapkan menjadi dasar untuk membahas bagaimana desai dari organisasi yang tidak lain adalah perancangan struktur organisasi. Sebagaimana kita ketahui bahwa perancangan struktur organisasi merupakan salah satu tugas pokok dari pengeola organisasi, sehingga perlunya menemukan atau membuat rancangan sruktur organisasi yang sesuai, kendatinya fungsi-fungsi yang harus dijalankan organisasi dapat berjalan degan secara efektif.

Rancangan Organisasi juga bisa diebut sebagai desain organisasi yang merupakan salah satu tugas umum yang harus dilakukan ole setiap pengelola organisasi. Artinya bahwa perlunya suatu desain ataupun rancangan struktur organisasi yang paling efektif untuk mewujudkan berbagai tujuan organisasi. Pada dasarnya tidak ada yang uiversal dalam desain organisasi. Artinya, perancangan struktur sangat bergantng pada kondisi-kondidi khusus dari suatu organisasi itu sendiri. Namun, para ahli organisasi telah cukup banyak mengembangkan model desain struktur organisasi yang dapat dipelajari dari dikembangkan oleh setiap pengelola organisasi.

Sehingga dalam latar belakang ini kami ingin membahas bagaimana struktur organisasi dari aspek elemen utama struktur organisasi, dimensi truktur organisasi, organisasi mekanistik, organik, dan birokratik, serta model dinamis struktur organisasi. Sedangkan dalam perancangan struktur organisasi itu sendiri melihat berbagai model rancangan atau desain dalam organisasi itu sendiri. sehingga adapun ketertarikan kami dalam kajian ini dalam rumusan masalah.

Maka dalam pemahaman penulis dari berbagai perspektif teoritis praktis, pengorganisasian adalah suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur, serta membagi tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Manusia merupakan unsur terpenting dalam pengorganisasian karena manusia terdapat di dalam tugas-tugas yang saling berhubungan. Sturktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

Lebih luas penulis mencoba melihat praktek struktur organisasi dari berbagai perspektif, seprti M. Fitri Rahmadana dan Widho Bijaksana bahwa Sistem Informasi Manajemen merupakan suatu proses yang akan menghasilkan suatu output berupa informasi. Sementara tu Struktur Organisasi akan menentukan bagaimana arus informasi tersebut dalam suatu organisasi. Kedua hal tersebut, Sistem Manajemen dan Struktur Organisasi akan mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan.[3]

Ambrose dan Cropanzano, R. S. (2000) menyebutkan bahwa *"the effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness[4]"*. Maksudnya bahwa pengaruh struktur organisasi terletak pada kejujuran persepsi yang bersifat prosedural. Sturktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi atau orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab

---

[3] M. Fitri Rahmadana dan Widho Bijaksana. Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Dan Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe A Belawan. Jurnal Ilmiah "Manajemen & Bisnis" Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Vol. 02 No. 02 Oktober 2002). Hlm., 37

[4] Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 85*, 294-304

yang berbeda-beda dalam organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialis kerja, standarlisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan atau besaran satuan kerja. Pengorganisasian dalam konteks perubahan social menjadi titik strategis yang harus menjadi perhatian dengan seksama. Keberhasilan mencapai titik perubahan akan sangat ditentukan oleh pengorganisasian. Tanpa suatu pengorganisasian yang kuat, memadai dan sistematis maka perubahan social hanya akan bergantung pada niat baik kekuasaan, pasar politik atau situasi lain yang tidak pasti. Satu-satunya faktor yang menentukan bahwa sebuah gerakan akan tetap berjalan pada relnya dan dapat mencapai tujuannya adalah pengorganisasian yang dipandu oleh kepemimpinan dan garis politik yang memihak kepada rakyat. Oleh karen itu, dalam tulisan ini akan difokuskan pada beberapa pembahasan yaitu pengertian, model, dan analisa budaya struktur organisasi di pesantren.

B. Struktur Organisasi

Henry Mintzberg[5] dalam bukunya *The Structuring of Organizations,* Struktur organisasi semata-mata sebagai jumlah keseluruhan cara struktur organisasi membagi tenaga kerjanya ke dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mencapai koordinasi di antara cara-cara tersebut.

Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dibagi, dan dikelompokkan secara formal. Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama.[6] Dalam konteks desain organisasi, Ivancevich (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi[7].

Kusdi memaparkan seperti yang dikutip Djamhur Hamid, DKK. Mensinyalir adanya beragam istilah yang digunakan dalam meng-

---

[5] Henry Mintzberg. The Structuring of Organizations. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1979). Hlm., 247

[6] Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. Perilaku Organisasi. Buku 2, (Jakarta: Salemba Empat. 2008). Hlm.,214-224

[7] Yahya Yohannes. *Pengantar Manajemen.* (Jakarta:Graha Ilmu. 2006). Hlm., 92.

gambarkan dimensi-dimensi struktur organisasi mungkin agak membingungkan. Bagi pengelola organisasi, Struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.[8]

Maka dapat disimpulkan bahwa "struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal dengan organisasi yang dikelola serta struktur organisasi menunjukan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukan kedudukan, tugas dan wewenang dan tanggung jawab yang berdeda-beda dalam organisasi.

C. Bagan Bentuk Struktur Organisasi

Agar kita lebih detail memahami sebuah organisasi dengan berbagai sistem yang dilakukannya, kita dapat dapat memahami beberapa model struktur atau bagan organisasi seperti yang ditawarkan oleh Henry G. Hodges[9] dalam bukunya *Management Principle, practice and problem*,sebagai berikut:

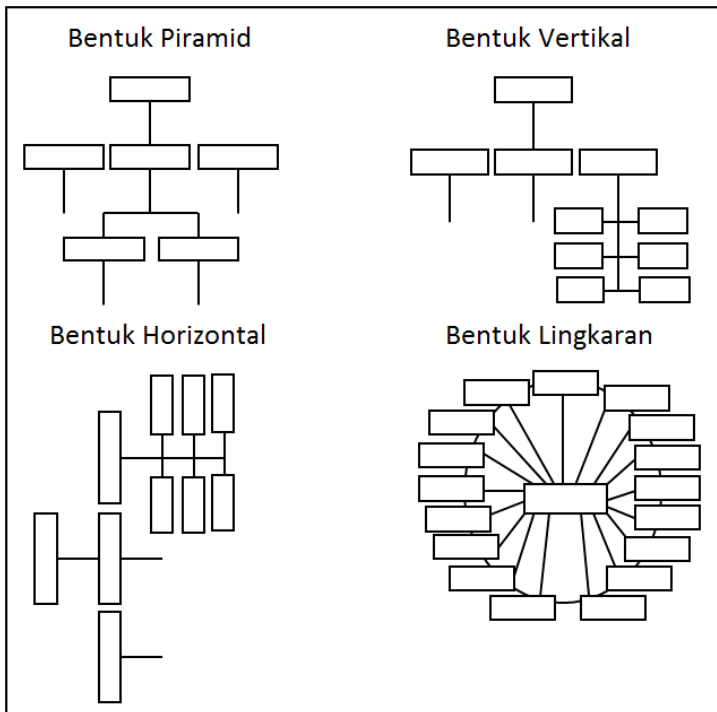
1. Bentuk Piramid, bentuk ini yang paling banyak digunakan karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti.
2. Bentuk Vertikal atau disebut Roda, bentuk vertikal menyerupai bentuk piramid, yaitu daam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya began vertikal berwujud tegak sepenuhnya.
3. Bentuk horizontal juga dikenal dengan bagan model rantai, bagan ini digambarkan secara mendatar, aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.
4. Bentuk lingkaran, bagan ini menekankan pada hubungan satu jabatan dengan jabatan lainnya, namun bagan ini sulit digunakan. Model lingkaran ini dengan strukturnya yang terdesentralisasi, efektif untuk tugas yang kreatif dan inovatif[10].

---

[8] Djamhur Hamid, DKK. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 7 No. 2 Januari 2014).

[9] Hodges. Henry G,. Management Principle, practice and problem, (Cambridge: The Riberside Press. 1956). Hlm., 138-139

[10] Ali Imron, Burhanuddin dan Maisyaroh (Edt). Manajemen Pendidikan. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang. 2003). Hlm., 210

Beberapa bentuk bagan tersebut dapat kita pahami melalui gambar berikut di bawah ini.

Sumber: Hani Handoko, Manajemen, Bagian 2. 2009: 175

D. Desain Struktur Organisasi

1. Struktur Sederhana (simple structure)

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak digunakan oleh usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah sama. Wayne dan Miskel[11] menyatakan, bahwa struktur sederhana ini merupakan sebuah organisasi yang dikoordinasikan oleh tingkat pengawasasan langsung yang tinggi, yang memiliki puncak strategis yang kecil nyaris tanpa lini tengah dan sangat terpusat.

---

[11] Wayne dan Miskel. Educational Administration. Theory, Research, and Pratice. Terj: Daryanto. DKK. Administrasi Perf ndidikan, teori, Riset dan Praktek. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013). Hlm., 184

Kekuatan utama dari struktur sederhana ini terletak pada kesederhanaanya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitasnya jelas. Sedangkan kelemahannya adalah tidak bisa diterapkan pada organisasi yang besar. Hal ini karena ketika diterapkan pada organisasi yang besar dimana formalisasi-nya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi akan menyebabkan kelebihan beban (overload) informasi di puncak. Pengambilan keputusan akan berjalan lambat karena tergantung kepada satu orang yaitu pemilik sekaligus pimpinan organisasi.

2. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas birokrasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali sempit, dan pengambilan keputusan mengikuti rantai komando.

Menurut pandangan Gerth dan Mills[12] yang mengambil pandangan Weber, bahwa divisi tenaga kerja dan spesialisasi berarti "aktivitas teratur yang dibutuhkan demi tujuan struktur yang diperintahkan secara birokratis didistribusikan dengan cara tetap sebagai kewajiban resmi.

Maka dapat kita pahami bersama dari pandangan di atas, kekuatan utamapada struktur birokrasi yaitu ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik subunit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi.

Kelemahan besar lainnnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

3. Struktur Matrik

Struktur matrik adalah sebuah struktur uang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional

[12] Gerth H. H. dan Mills, C. W. (Ed). Form Max Weber: Essay in Sociology. (New York: Oxford Universty Press. 1946). Hlm 196

dan produk. Struktur ini dapat ditemukan pada agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, labolatorium penelitian, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, dll.

Kekuatan departementalisasi fungsional terletak misalnya pada penyatuan para spesialis , yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber-sumber daya khusus untuk seluruh produksi.

Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk, di lain pihak, memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Departementalisasi ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Lebih jauh, departementalisasi ini memberikan tanggung jawab yang jelas atas semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk, tetapi dengan duplikasi biaya dan kegiatan. Matriks berupaya menarik kekuatan tersebut sembari menghindarkan kelemahan-kelemahan mereka.

E. Model Struktur Organisasi

Dalam pandangan Weber[13] beralasan denga pemekerjaan dalam organisasi birokratisnya didasarkan pada kualifikasi tekbis, maka para karyawan mandang pekerjaanya sebagai sebuah karir. Maka dalam pndangan ini struktur dalam sebuah organisasi, baik dalam dunia pendidikan maupun dunia perusahaan dan bisnis, perlu memiliki konsep dasar yang di jadikan pijakan dalam menyusun dan merancang sebuah strktur organisasinya. Berikut beberapa model struktur organisasi;

1. Model Mekanistik

Mechanistic. Pada organisasi yang berbentuk mechanistic, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, ada span of control yang lebar serta adanya komunikasi yang bersifat vertikal dan tertulis.

Pada jenis organisasi ini, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya formalisasi dan sentralisasi pada tingkat moderat, adanya training-training yang

[13] Weber, M. The Theory of Social and Economic Organizations. Dalam T. Pearson (Ed), A. M. Henderson dan T. Pearson (trans). (New York: Free Press. 1947). Hlm., 334

bersifat formal atau wajib, span of control yang bersifat moderat serta terjadi komunikasi tertulis maupun verbal dalam organisasi tersebut

2. Model Organik

Pada organisasi yang berbentuk organic, maka dalam organisasi ini terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu terdapat *span of control* yang sempit serta adanya komunikasi horisontal dalam organisasi. Model organic ini, sanngat menekankan formalisasi dan sentralisasi yang diterapkan berada di tingkat moderat. Selain itu diperlukan pengalaman kerja yang banyak dalam organisasi ini. Terdapat span of control yang bersifat antara moderat sampai lebar serta lebih banyak komunikasi horisontal yang bersifat verbal dalam organisasi tersebut.

3. Model tradisional

Struktur tradisional dirancang terutama untuk lingkungan yang stabil dan perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya dapat diperkirakan.

Organisasi seperti ini efesien atau tidaknya tergantung pada 2 faktor yaitu:

a. Jumlah energi organisasional total yang diperlukan untuk menjaga struktur dalam menghadapi,tekanan-tekanan internal dan eksternal

b. Derajat penggunaan kemampuan berbagai sumber daya oleh struktur yang mencakup kemampuan semua anggotanya.

4. Model hubungan manusiawi

Model ini lebih mengusulkan bermacam-macam penyesuaian, teknik-teknik dan perilaku-perilaku struktur "*off line*".

a. Model hubungan manusiawi mempersilahkan para manajer untuk mempergunakan kemampuan kepemimpinannya untuk mengurangi friksi-friksi diantara orang-orang dan jabatan-jabatan mereka dalam organisasi,serta mengembanganken hubungan-hubungan kerja sama yang baik antar para anggota organisasi yang bertanggung jawab kepadanya.

b. Pendekatan hubungan manusiawi menyarankan manajer memanfaatkan organisasi informal dalam departemennya yang menunjukan bahwa ia member tanggapan kooperatif dan bukannya malah menentang.
c. Pendekatan hubungan manusiawi ditunjukkan dengan sejumlah teknik atau program yang biasanya di bawah yurisdiksi atau kewenangan departemen personalia,yang dirancang untuk melayani kebutuhan-kebutuhan seluruh anggota organisasi.
d. Intinya konsep hubungan manusiawi tidak berurusan langsung dengan struktur organisasi.struktur diterima sebagai sesuatu pemberian yang sudah tertentu suatu lingkungan dimana didalamnya tampak sikap dan perilaku antar pribadi.

5. Model sumber daya manusia

Konsep model sumber daya manusia ini mencoba memaksimumkan fleksibilitas baik di dalam maupun di antara posisi-posisi yang berinteraksi. Hal ini mengharuskan anggota-anggota organisasi mempunyai:

a. Suatu tujuan tingkat operasional yang telah disetujuin bersama
b. Jalur yang memperoleh sumber informasi vertikal dan horizontal yang relevan.
c. Kemampuan untuk memberikan tanggapan terhadap informasi dengan keputusan dan perilaku yang mengarahkan pencapaian tujuan dengan efesien.

F. Cara Merancang Struktur Organisasi

Handoko[14] mennawarkan beberapa langkah merancang struktur organisasi, sebagai berikut:

1. Rancanglah struktur organisasi sesuai dengan misi dan visi organisasi Anda

Dengan kata lain, tujuan atau sasaran organisasi harus jelas sebelum Anda membuat struktur yang baku. Kadang ada yang buru-buru membuat struktur tanpa kejelasan tentang apa yang diharapkan dari organisasi. Hindarilah membuat bagan organisasi tanpa tujuan organisasi yang jelas.

---

[14] Handoko.: Pengorganisasian dan Struktur Organisasi, Manajemen edisi 2 (Yogyakarta: BPFE-, 2009). Hlm., 84

2. **Rancanglah susunan organisasi setelah organisasi Anda merumuskan bisnis proses utama untuk mencapai sasaran organisasi**

Ini membantu anda menemukan proses bisnis atau aktifitas apa yang anda butuhkan untuk menghasilkan produk dari organisasi Anda. Akan lebih mudah mengembangkan struktur dengan kejelasan aktifitas. Bukan hanya itu saja, dengan adanya bisnis proses akan jelas juga berapa orang pekerja yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tersebut dan kualifikasi apa saja yang dibutuhkan dari pekerja.

3. **Susunlah susunan organisasi Anda dengan mempertimbangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki pekerja**

Bisa saja organisasi yang anda kira memiliki banyak talenta selama ini, tapi tidak digunakan atau dioptimalkan. Gunakanlah talenta-talenta yang ada dan optimalkanlah bakat dan kemampuan mereka. Hindarilah persepsi-persepsi negatif tentang kinerja pekerja-pekerja di organisasi Anda. Sering orang tidak menunjukkan kinerja bagus karena pekerjaan yang mereka lakukan di luar dari skop talenta dan 'passion' mereka.

4. **Pertimbangkanlah umur pekerja ketika Anda menempatkan pekerja pada jabatan-jabatan yang telah Anda rancang**

Hindarilah menempatkan pekerja pada jabatan yang tidak sesuai dengan keahlian dan bakatnya. Tanpa Anda sadari, ini akan membuat mereka menghasilkan kinerja kerja yang rendah.

5. **Lakukanlah self-assesment kepada pekerja-pekerja untuk mendukung bahwa jabatan mereka saat ini masih relevan dengan bakat dan talenta mereka**

Orang yang punya kinerja hebat pada pekerjaan tertentu belum tentu memiliki kinerja yang sama pada pekerjaan lain. Pertimbangkanlah prinsip ini bila anda menempatkan seseorang pada jabatan tertentu.

6. **Berbicaralah dengan pekerja bahwa posisi yang Anda tawarkan pada pekerja bisa tidak sesuai dengan bakat dan talentanya**

Tidak selalu ada posisi yang terbaik buat setiap pekerja di organisasi. Kadang talenta dan kemampuan yang dibutuhkan tidak selalu ada pada pekerja atau posisi yang ada tidak selalu sesuai dengan bakat dan talenta pekerja. Komunikasikanlah bahwa posisi yang Anda

tawarkan kepada pekerja mungkin tidak akan menghasilkan kinerja baik. Ini akan menolong pekerja apakah ia akan ambil jabatan tersebut atau memilih pindah ke perusahaan lain, yang mungkin baik buat pekerja maupun organisasi Anda sendiri.

G. Analisis Struktur Organisai di Pesantren

Ngalim Purwanto[15] secara panjang lebar memberikan pemahaman tentang organisasi, dari hal tersebut dapat diambil pemahaman bahwa pengoganisasian atau mengorganisasi adalah aktivitas mengatur, menstruktur, dan menentukan tugas pekerjaan, macam pekerjaan, jenis pekerjaan, serta pembentuakan badan atau unit kerja. Kemudian setelah ditentukan, maka menentukan siapa yang akan mengerjakan, alat apa saja yang akan dipergunakan, bagaimana tentang keuangannya, serta fasilitas-fasilitas yang ada.

Maka dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu: 1) Ada kumpulan orang-orang, 2) Ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organsasi, 3) Bekerjasama dimana aktivitas-aktivitasyagn terpisah dikoordinir, 4) Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerja sama yang terkoordinir[16]

Lebih lanjut, untuk kelangsungan fungsi organisasi ada beberapa prinsip dalam rancangan manajemennya, yaitu: 1) Kesatuan perintah, 2) Rentang pengawasan, 3) Pembagian kerja, dan 4) Departementalisasi.

Pemahaman diatas membawa pada sebuah titik temu bahwa organisasi dalam sebuah pesantren tidaklah sama antar sama lainnya, namun kepastian dalam membangun struktur organisasi yang dalam organisasi di sebuah pesantren harus memegang prinsip kebersamaan dan saling menghormati antar keluarga di lingkungan pesantren sendiri.

Temuan penelitian[17] untuk menjawab fokus penelitian penulis sebagai berikut:

Pertama : Sistem manajemen organisasi pesantren An-Nuqayah pada hakikatnya tetap pada tataran keturunan, artinya struktur

[15] Ngalim, Purwanto. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2004). Hlm 17

[16] Syafaruddin. Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Cet: I. Ciputat: Ciputat Press.2005). hlm., 70

[17] Abdul Aziz. Transformasi Manajemen Pendididkan Islam Di Pesantren (Studi Kasus Transformasi manajemen Pendidikan Islam di Pesantren An-Nuqayah Gulluk-Guluk Sumenep). (STAIN Jember: Jember. 2012)

organisasi yang dibangun tetap melibatkan keluarga dari masing-masing para pimpinan pesantren daerah yang ada.

Kedua : Organisasi dipegang para sesepuh pesantren atau yang dianggap lebih sepuh di antara masing-masing pengasuh pesantren daerah yang ada di bawah naungan An-Nuqayah.

Ketiga : Sistem kinerja organisasi terbentuk dalam prinsip kebersamaan visi dan misi pesantren An-Nuqayah dalam bingkai lingkaran seprti jaring laba-laba yang utuh satu sama lainnya. Dalam arti persatuan dan kesatuan di bawah nama Pesantren An-Nuqayah,

Seperti yang dikutip Syafaruddin[18] menjelaskan pengorganisasian ialah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan kepada siapa, dan di mana keputusan dibuat.

Sejalan dengan pendapat di atas Terry[19] menjelaskan pengorganisasian adalah membangun hubungan perilaku yang efektif di antara semua orang, karena mereka akan dapat bekerja sama secara efesien dan mencapai keputusan pribadi dalam melakukan pekerjaan dalam konteks pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Temuan ini mendukung pada hasil penelitian Mastuhu[20] (1987), dalam pengklasifikasiannya, bahwa pada dasarnya struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya, yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agama dengan kebenaran relatif. Sayap 1 menjaga nilai kebenaran absolut, dan sayap 2 penjaga nilai relatif.

Bahwa pada dasarnya struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya, yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agama dengan kebenaran relatif. Sayap 1 menjaga nilai kebenaran absolut, dan sayap 2 penjaga nilai relatif.

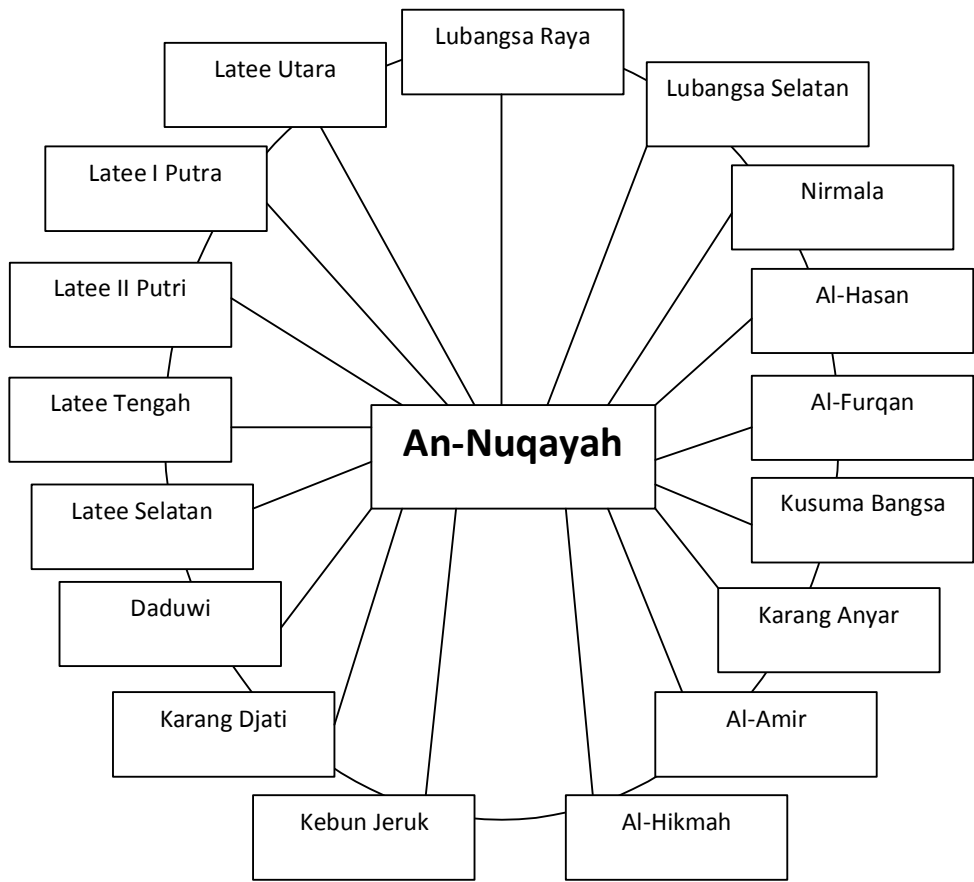
---

[18] Ibid. Hlm., 71

[19] Terry, George R. 2009. Guid to Manajemen. Dalam J. Smith D.F.M (Tj). Prinsip-Prinsip Manajemen. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2009). Hlm., 297

[20] Mastuhu. 1994. Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren. Jakarta: INIS.

Seperti kita lihat pada bagan berikut yang disebut Sayap 1 dalam struktur organisasi pesantren guluk-guluk berikut ini:

Bagan 3. Organisasi Pesantren An-nuqayah

Struktur organisasi pesantren An-Nuqayah seperti di atas, merupakan bentuk atau model struktur lingkaran yang saling mengikat satu sama lainnya, dalam pemahaman peneliti bisa dipahami sebagai model manajemen organisasi jaring laba-laba (Webbed*)*, yang berfungsi sebagai ikatan kebersamaan dalam memimpin sebuah organisasi dan untuk membangun komunikasi yang utuh antar satu sama lainnya, struktur organisasi model jaring laba-laba (*webbed*) ini merupakan agenda pemersatu persepsi dan paradigma mendalam bagi sebuah organisasi dalam menjalankan visi dan misi yang di cita-citakan bersama.

Melihat beberapa bentuk atau model bagan struktur organisasi di atas, tertarik pada bagan yang bentuk lingkaran seperti yang ada di pesantren An-Nuqayah Guluk-guluk Sumenep, yang mirip dengan sebuah jaring laba-laba yang sering kita jumpai, hal ini juga ada sebagian para ahli manajemen dan organisasi, model struktur dalam sistem organisasi menyebutnya sebagai model jaring laba, seperti halnya Robbin dan Coulter struktur organisasi model jaringan laba-laba ini terlihat jelas adanya garis-garis komunikasi efektif antara satu dengan lainnya, sehingga dapat diharapkan beberapa aspirasi atau pesan-pesan bahkan beberapa masuk dan kritikan antar sesama, arus komunikasi pada struktur model *webbed* ini juga dapat memperkuat tali persaudaraan dan kebersamaan antar sesamanya, serta dapat mempermudah menentukan arah kebijakan-kebijakan yanng akan di ambil dan di putuskan. Dilihat dari aspek partisipasi anggota atau karyawan, seperti yang ditegaskan oleh Robbins dan Coulter[21] karyawan atau angota yang banyak berpartisipasi akan sangat bersemangat dan mendalami pekerjaan mereka.

Struktur organisasi model jaringan laba-laba ini terlihat jelas adanya garis-garis komunikasi efektif antara satu dengan lainnya, sehingga dapat diharapkan beberapa aspirasi atau pesan-pesan bahkan beberapa masuk dan kritikan antar sesama, arus komunikasi pada struktur model *webbed* ini juga dapat memperkuat tali persaudaraan dan kebersamaan antar sesamanya, serta dapat mempermudah menentukan arah kebijakan-kebijakan yanng akan di ambil dan di putuskan. Dilihat dari aspek partisipasi anggota atau karyawan, seperti yang ditegaskan oleh Robbins dan Coulter[22] karyawan atau anggota yang banyak berpartisipasi akan sangat bersemangat dan mendalami pekerjaan mereka.

H. Penutup

1. Struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pada organisasi yang berbentuk mechanistic, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi

[21] Robbins, Stephen P dan Mary Coulter, . Manajemen, 10th ed. dalam Nivieta Indra Sallama (Ed). Manajemen, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga. 2010). Hlm., 41

[22] Ibid. 42

yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, Sedangkan Pada organisasi yang berbentuk organic, terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan.

3. *Cultur* (Budaya) struktur organisasi di sebuah pesantren lenih memegang prinsip kebersamaan dan saling menghormati antar keluarga di lingkungan pesantren sendiri.

Mengingat pentingnya pengorganisasian maka perlu kiranya masalah struktur organisasi ini diperhatikan dan dipahami sebaik-baiknya. Setelah mamahami pengorganisasian maka sebaiknya diterapkan dalam bentuk actual di lapangan, baik di lembaga pendidikan maupun dunia perusahaan.

Daftar Kepustakaan

Ali Imron, Burhanuddin dan Maisyaroh (Edt). 2003. *Manajemen Pendidikan.* Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.

Aziz, Abdul. *Transformasi Manajemen Pendididkan Islam Di Pesantren (Studi Kasus Transformasi manajemen Pendidikan Islam di Pesantren An-Nuqayah Gulluk-Guluk Sumenep). (STAIN Jember: Jember. 2012)*

Gerth H. H. dan Mills, C. W. (Ed). Form Max Weber: Essay in Sociology. New York: Oxford Universty Press. 1946

Hamid, Djamhur. DKK. *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri).* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 7 No. 2 Januari 2014).

Handoko,T.Hani. *Manajemen*, EDISI 2 Penerbit BPFE Yogyakarta, 2009.

M. Fitri Rahmadana dan Widho Bijaksana. *Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Dan Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe A Belawan*. Jurnal Ilmiah "Manajemen & Bisnis" Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Vol. 02 No. 02 Oktober 2002).

Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.

Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1979

Purwanto. Ngalim, 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Robbins, Stephen P dan Mary Coulter, 2010. *Manajemen*, 10th ed. dalam Nivieta Indra Sallama (Ed). *Manajemen, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Hanny. *Pedoman Kerja Berbasis Struktur Organisasi*. Jurnal Wira Ekonomi MikroskiL. (Volume 1, Nomor 02, Oktober 2011)

Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Cet: I. Ciputat: Ciputat Press.

Terry, George R. 2009. *Guid to Manajemen*. Dalam J. Smith D.F.M (Tj). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Terry, George R.. 2000. *Prinsip-prinsip Manajemen.* Jakarta:Bumi Aksara.

Wayne dan Miskel. *Educational Administration. Theory, Research, and Pratice.* Terj: Daryanto. DKK. *Administrasi Pendidikan, teori, Riset dan Praktek.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013

Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organizations*. Dalam T. Pearson (Ed), A. M. Henderson dan T. Pearson (trans). New York: Free Press. 1947

Yohannes, Yahya. 2006. *Pengantar Manajemen*.Jakarta: Graha Ilmu.

9

Pengambilan Keputusan

Syuhud

A. Pendahuluan

Setiap orang hidup dalam lingkungan tertentu yang berbeda dengan lainnya. Nilai-nilai sosial budaya yang ada dan tertanam kemudian diimplementasikan dalam suatu pola sikap dan perilaku komunikasi sehari-hari. Pada sisi yang lain, manusia hidup dalam sebuah lingkungan yang menjadi wadah hidupnya. Ia membutuhkan bantuan dari orang lain yang di sekitarnya baik secara individu ataupun secara organisasi. Untuk itu, manusia membutuhkan interaksi dengan pihak lain dalam bentuk komunikasi dan secara impiris dapat dinyatakan bahwa tiada kehidupan tanpa komunikasi.

Komunikasi adalah kegiatan yang sangat mendasar dalam kehidupan umat manusia. Tidak hanya itu, dengan menjalin komunikasi seseorang dapat menjalankan hidup dalam sebuah komunitas (baca: institusi/organisasi).

Dalam kehidupan berorganisasi, komunikasi merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap anggota organisasi untuk dapat saling bekerja sama dalam melakukan tugas berorganisasi, yaitu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi adalah wadah tempat

untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh banyak orang. Organisasi merupakan sekelompok manusia yang bekerja sama dengan satu perencanaan kerja dan peraturan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan sumber daya manusia juga sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan berkomunikasi seseorang dapat saling memberikan pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang, melestarikan peradaban, dan seterusnya agar dapat membentuk hidup bersama serta saling menghargai untuk meraih tujuan tertentu. Sebab kualitas kehidupan bersama dapat dicapai melalui hubungan dengan sesama manusia dan dapat ditingkatkan dengan memahami dan memperbaiki pola komunikasi yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dalam sebuah organiasi. Secara institusional dapat dinyatakan bahwa komunikasi merupakan bagian dari perilaku organisasi yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses.

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar organisasi beserta administrasi dapat berjalan secara terus menerus *(sustainable)* dengan lancar dan pada kondisi inilah komunikasi yang efektif sangat diperlukan sehingga sebuah keputusan dapat berjalan dengan baik dan efektif.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengindentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan komunikasi pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pengambilan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan

diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevalusai pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan komunikasi dan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna membuat keputusan yang tepat dan cepat.

Dari apa yang telah penulis papar di atas maka penulis dapat dikemukakan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi yang efektif dalam pengambilan keputusan?
2. Bagaimana pemimpin dalam mengambil keputusan organisasi?
3. Bagaimana pengaruh budaya dalam komunikasi dan pengambilan keputusan?

Sebelum membahas lebih jauh tentang pengambilan keputusan organisasi, penulis akan mengemukakan definisi konsep agar pembahasan menemui kejelasan dan fokus.

1. **Komunikasi**. Komunikasi merupakan penyampaian suatu pernyataan pesan oleh seseorang pada orang lain, sehingga komunikasi dapat dikatakan bahwa dalam komunikasi melibatkan sejumlah orang dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada

orang lain, maka dengan demikian yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia. Jadi komunikasi itu sendiri dengan demikian merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima dengan harapan dapat dimengerti dan diperoleh balikan sehingga terjadi pengertian bersama. Dengan demikina proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik.

2. **Pengambilan Keputusan**. Pengambilan keputusan sebagai sebuah proses memilih sesuatu alternatif cara bentindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan sebuah tindakan dengan melalui beberapa langkah, dengan satu kata kunci bahwa sekali kerangka yang tepat sudah di selesaikan maka keputusan harus dibuat. Dengan pernyataan ini maka penetapan dan pencapaian tujuan sebagai sebuah cita-cita harus diimplementasikan sehingga tindakan ini akan melahirkan gerakan dan perubahan.
3. **Budaya Organisasi.** Mengenai budaya organisasi banyak para ahli yang menyampaikan bahwa konsep budaya organisasi merupakan dasar dalam memahami tentang sebuah kelompok masyarakat yang begitu kompleks karena ini tentu menyangkut tentang ide, nilai, tingkah laku yang menjadi satu rangkaian sehingga kita bisa memahami masyarakat tersebur secara utuh. Dalam konteks ini maka kita harus memahami tentang ide, nilai, tingkah laku serta hal lainnya yang ada dalam sebuah organisasi, inilah yang penulis maksudkan sebagai sebuah budaya organisasi.

B. Konsep Umum tentang Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Sebelum membahas lebih jauh tentang komuniaksi maka perlu kiranya untuk menyamakan dulu terhadap definisi komunikasi itu sendiri. Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesandi maksud dapat dipahami[1].

---

[1] Veithzal Rivai Zainal, Muliaman D. Hadad, Mansyur Ramly, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2014) 336

Menurut Wibowo bahwa komunikasi itu adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*[2]. Kemudian Porter dan Robert dalam Miskel memberikan pengertian bahwa komunikasi merupakan proses yang digunakan uleh manusia untuk betukar gagasan signifikan dan berbagi makna tentang gagasan dan perasaan mereka satu sama lain[3] Dari dua definisi ini dapat dikatakan bahwa komunikasi itu adalah penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang pada orang lain. Komunikasi dengan demikian melibatkan sejumlah orang dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain, maka dengan demikian yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia.

Berkomunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Oleh karena itu, dalam bahasa asing orang menyebutnya "*the communication is in tune*" ,yaitu kedua belah pihak yang berkomunikasi sama-sama mengerti apa pesan yang disampaikan. Menurut Jalaluddin dalam bukunya Psikologi Komunikasi menyebutkan, komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan[4].

Dengan demikian dalam komunikasi ditekankan konsep kesalingketergantungan (interdependency) untuk menjelaskan hubungan antar manusia. Unsur yang paling penting dalam komunikasi bukan sekadar pada apa yang kita tulis atau kita katakan, tetapi lebih pada karakter kita dan bagaimana kita menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Jika kata-kata atau pun tulisan kita dibangun dari teknik hubungan manusia yang dangkal (etika kepribadian), bukan dari diri kita yang paling dalam (etika karakter), maka orang lain akan melihat atau membaca sikap kita. Jadi syarat utama dalam komunikasi efektif adalah karakter yang kokoh yang dibangun dari pondasi integritas pribadi yang kuat.

---

[2] Wibowo, Perilaku Dalam Organisasi, (Rajagrafindo Persada, Jakarta. 2015) 166

[3] Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, Administarasi Pendidikan, Teori, Riset, dan Praktek, Penerjemah; Daryatno, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014) 580

[4] Jalaluddin Rakhmat, Psikologi Komunikasi, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013) 109

Menurut Stephen Covey, justru komunikasi merupakan keterampilan yang paling penting dalam hidup kita. Kita menghabiskan sebagian besar jam di saat kita sadar dan bangun untuk berkomunikasi. Sama halnya dengan pernafasan, komunikasi kita anggap sebagai hal yang otomatis terjadi begitu saja, sehingga kita tidak memiliki kesadaran untuk melakukannya dengan efektif. Kita tidak pernah dengan secara khusus mempelajari bagaimana menulis dengan efektif, bagaimana membaca dengan cepat dan efektif, bagaimana berbicara secara efektif, apalagi bagaimana menjadi pendengar yang baik[5].

Pola interkasi organisasi sosial dimana arah pengaruh antar orang-orang derajat kerjasama merupakan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka dengan karakteristik psikologi mereka sebagai individu. Pola dan teknik interaksi sosial mereka menunjukkan terdapat hubungan antara orang-orang yang mentransformasikan mereka dari suatu kumpulan individu menjadi sekelompok orang dan menjadi suatu sistem sosial yang lebih besar[6]. Barlo menyatakan bahwa komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial melalui tiga cara; *Pertama*: Sistem sosial dihasilkan lewat komunikasi. *Kedua*: Bila sistem sosial telah berkembang ia menentukan pola komunikasi anggota-anggotanya. *Ketiga*: Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa mengetahui lebih banyak daripada peran-peran yang mereka duduki dalam sistem[7].

Kemudia Julia memberikan 5 (lima) hukum komunikasi efektif dengan merangkum sebagai berikut yaitu: *Pertama*; Respect. Hukum pertama dalam mengembangkan komunikasi yang efektif adalah sikap menghargai setiap individu yang menjadi sasaran pesan yang kita sampaikan. *Kedua*; Hukum Empathy. Empati adalah kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Salah satu prasyarat utama dalam memiliki sikap empati adalah kemampuan kita untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dulu sebelum didengarkan atau dimengerti oleh orang lain.

---

[5] Julia T. Wood, Komunikasi Teori dan Praktik (komunikasi dalam kehidupan kita) *Communication in Our Lives* ; penerjemah, Putri Aila Idris. (Salemba Humanika, Jakarta, 2012)177

[6] R. Wayne Pace dan Don F Faules(penerjemah : Deddy Mulyana) Komunikasi Organisasi Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan (Remaja Rosdakarya, Bandung; 2006) 41

[7] Ibid, 43

Ketiga; Hukum Audible. Makna dari audible antara lain: dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Jika empati berarti kita harus mendengar terlebih dahulu ataupun mampu menerima umpan balik dengan baik, maka audible berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan. *Keempat*; Hukum Clarity. Selain bahwa pesan harus dapat dimengerti dengan baik, maka hukum keempat yang terkait dengan itu adalah kejelasan dari pesan itu sendiri sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Kelima*; Hukum Humble. Hukum kelima dalam membangun komunikasi yang efektif adalah sikap rendah hati. Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama untuk membangun rasa menghargai orang lain[8].

Selanjutnya adalah jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi ini merupakan sambungan proses pesan yang timbal balik. Dari perspektif organisasi maka fungsi jaringan komunikasi meliputi;

a. Menyediakan sarana untuk mengoordinasikan kegiatan individu, hubungan, kelompok, dan subunit lainnya di dalam organisasi.
b. Menyediakan mekanisme untuk mengarahkan kegiatan organisasi secara keseluruhan.
c. Menfasilitasi pertukaran informasi di dalam organisasi.
d. Memastikan aliran informasi antara organisasi dan lingkungan eksternal dimana organisasi berada[9]

2. Fungsi dan Arah Komunikasi

Secara teori arah komunikasi ini terbagi menjadi 3 yaitu komunikasi kebawah, keatas, dan lateral[10]. Dan komunikasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut ;

a. Komunikasi ke Arah Bawah

Komunikasi ke arah bawah ini maksudnya adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah komunikasi ke arah bawah. Para pemimpin kelompok dara manajer meng-

[8] Julia, Komunikasi, 5-7

[9] Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart. Komunikasi dan Perilaku Manusia (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013) 340

[10] Robbins. S.P. dan Judge Timothy A. Perilaku Organisasi. Penerjemah: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait (Salemba Empat. Jakarta. 2015) 225-226

gunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan, dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menwarkan umpan balik.

b. Komunikasi ke Arah Atas

Komunikasi ke arah atas adalah komunikasi menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian masalah saat ini. Komunikasi ke arah atas membuat para manajer tetap waspada dengan apa yang dirasakan oleh para pekerja mengenai pekerjaan mereka, para rekan sekerja, dan organisasi secara umum. Para manajer juga bergantung pada komunikasi ke arah atas untuk gagasan-gagasan mengenai bagaimana kondisi dapat di tingkatkan.

c. Komunikasi Lateral

Yang dimaksud komunikasi ini adalah komunikasi yang terjadi antar para anggota dari kelompok pekerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama, atau beberapa perkeja yang setara secara horizontal lainya. Inilah yang dimaksud dengan *komunikasi lateral.*

Sementara Wayne dan Miskel menjelaskan tentang komunikasi formal yang bergerak ke bawah dengan melewati rantai komando, dengan menyebut lima jenis komunikasinya yaitu[11];

1) Instruksi tentang tugas-tugas spesifik.
2) Alasan dasar mengapa tugas harus di selesaikan dalam pola kaitannya dengan tugas lainnya.
3) Informasi tentang prosedur dan praktik organisasi.
4) Umpan balik tentang tingkat performa individu-individu.
5) Informasi menyangkut tujuan-tujuan organisasi.

Kemudian Wibowo menyampaikan fungsi komunikasi sebagai berikut yaitu; a) komunikasi untuk mengontrol perilaku anggota organisasi. b) Komunikasi untuk memperkuat motivasi para pekerja terhadap apa yang mereka kerjakan. c) Komunikasi dalam kelompok

[11] Wayne dan Miskel, Administrasi...622

untuk mekanisme fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustasi mereka. d) Komunikasi adalah untuk menfasilitasi pengambilan keputusan[12]

C. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sesuatu alternatif cara bentindak dengan metode yang efisien sesuai situasi[13]. Pengambilan keputusan merupakan inti daripada kepemimpinan (Leadership), baik kepemimpinan terhadap dirinya sendiri (Self Control) maupun terhadap orang-orang lain (para pengikut) atau terhadap Organisasi. Mengambil keputusan itu bersifat memilih, yakni memilih di antara berbagai alternatif. Suatu alternatif merupakan suatu tata hubungan (relationship) antara suatu langkah (perbuatan, tindakan) dan akibatnya (efeknya, hasilnya, konsekuensinya).

Kemudian Winardi memberikan definisi lain tentang pengambilan keputusan ini. Pengambilan keputusan adalah proses dimana orang harus memilih antara berbagai macam kelompok tindakan-tindakan alternatif[14]. Pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan decisional, sedangkan organisasi adalah wadah bagi beroprasinya manajemen oleh karena itu pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Dari kedua pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keputusan itu diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Masalahnya telebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.

2. Prosedur Pengambilan Keputusan

Prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pemimpin mempengaruhi kualitas keputusan dan penerimaan keputusan oleh orang yang diharapkan menerapkan hasil keputusan

---

[12] Wibowo, Perilaku..166

[13] Salusu, Pengambilan Keputusan Strartejik, (Grasindo, Jakarta, 2004) 47

[14] Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi, (Prenada Media, Jakarta, 2004) 290

tersebut secara baik dan benar. Kedua variabel ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektif keputusan itu telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan menyelesaikan masalah dan memiliki dampak positif yang jelas pada kinerja unit atau tim itu. Namun demikian pengaruh prosedur pengambilan keputusan atas kualitias keputusan dan penerimaan keputusan tergantung pada berbagai aspek situasi, dan prosedur yang efektif dalam beberapa situasi dapat menjadi tidak efektif pada situasi yang lainnya.

Gary Yukl yang mengutip model Vroom dan Yetton yang mengidentifikasi ada lima prosedur pengambilan keputusan yaitu yang mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (A1 dan AII), dua bentuk konsultasi (C1 dan CII) dan sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII)[15]. Penjelasan kelima prosedur tersebut sebagai berikut:

AI : Anda memecahkan masalah tersebut atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.

AII : Anda mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari para bawahan dan memutuskan sendiri pemecahan masalah tersebut. Anda bisa atau tidak bisa memberitahukan kepada bawahan tentang masalah yang sebenarnya untuk mendapat informasi dari mereka. Peran yang dimainkan oleh para bawahan dalam membuat keputusan tersebut adalah dengan memberi Anda informasi yang dibutuhkan , bukan menciptakan atau mengivaluasi pemecahan alternatif.

CI : Anda berbagi masalah dengan bawahannya yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka, tanpa mengumpulkan mereka di depan grup. Lalu, Anda membuat keputusan, yang mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh para bawahan Anda.

CII : Anda berbagai masalah dengan para bawahan sebagai grup, memperoleh gagasan dan saran kolektif mereka. Lalu, Anda membuat keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan pengaruh para bawahan anda tersebut.

---

[15] Gary Yukl, Kepemimpinan Dalam Organisasi, penerjemah: Ati Cahayani (Permata Putri Media, Jakarta, 2015) 108-109

GII : Anda berbagai masalah tersebut dengan para bawahannya sebagai grup. Secara bersama-sama Anda menciptakan dan mengivaluasi alternatif sekalian mencoba mencapai kesepakatan tentang pemecahan maslaah tertentu. Peran Anda adalah lebih banyak sebagai ketua, Anda tidak mempengaruhi grup tersebut untuk enerima solusi Anda, dan Anda bersedia menerima dan melaksanakn solusi apa saja yang memperoleh dukungan dari seluruh grup tersebit.

Dalam langkah atau proses pengambilan keputusan ini Miskel juga memberikan empat langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengambilan keputusan yaitu[16];

a. Mengenali dan merumuskan masalah atau isu.
b. Mengenali kesulitan didalam situasi yang dihadapi.
c. Membangun kriteria bagi solusi yang memuaskan.
d. Menyusun rencana atau strategi aksi.

3. Jenis Pengambilan Keputusan

Menurut Salusu yang mengutip pendapat Brinckloe menjelaskan tentang jenis pengambilan keputusan ini sebagai berikut[17];

a. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi

   Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

b. Pengambilan Keputusan Rasional

   Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat

[16] Mayne dan Miskel, Administrasi....494-498
[17] Salusu, Pengambilan...64-66

berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

c. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikinan, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

d. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip penhambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul. Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecaha masalah.

e. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang *(authority)* yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan

organisasi yang efektif dan efisien. Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik dictatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

Pada bagian lain Salusu juga menyampaikan tentang hukum pengambilan keputusan yaitu (1) Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan masing-masing anggota organisasi. (2) Harus ada suasana dan iklim kerja yang menggembirakan. (3) Interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya memadu informalitas dan formalitas. (4) Manusia tidak boleh diperlakukan seperti mesin. (5) Kemampuan bawahan harus di kembangkan terus hingga titik yang optimum. (6) Perkerjaan dalam organisasi hendaknya bersifat menantang. (7) Hendaknya ada pengakuan dan penghargaan kepada mereka yang berprestasi. (8) Kemudahan dalam pekerjaan hendaknya diusahakan untuk memungkinkan setiaporang melaksanakan tugasnya dengan baik. (9) Dalam penempatan hendaknya digunakan prinsip *the right man on the right place*, dan (10) Memperhatikan tingkat kesejahteraan dengan cara memberikan balas jasa yang setimpal[18].

Disamping itu G. Moorhead dan R. W. Griffin membedakan jenis keputusan kedalam dua jenis yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram yaitu keputusan yang terstruktur dengan sasaran yang jelas dan dikatahui dengan baik, prosedur pengambilan keputusan telah ditetapkan, serta sumber dan saluran informasi terdefinisi dengan jelas. Sedangkan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil dengan masalah yang tidak pernah muncul sebelumnya sehingga pengambil keputusan tidak bisa mengandalkan aturan keputusan yang telah di tetapkan sebelumnya.[19]

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian

Secara parsial pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda. Budaya menurut Stoner dalam Ismail

[18] Ibid, 48-49
[19] Moorhead dan Griffin, Perilaku Organisasi, (Salemba Empat, Jakarta, 2013) 204-205

mendefinisikan budaya adalah sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu[20]. Sementara organisasi menurut Kast dan James dalam Ismail bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula[21]. Namun demikian konsep budaya organisasi secara utuh para pakar tidak mendapat definisi yang sama sehingga banyak sekali definisi yang disampaikan oleh para ahli, untuk pemahaman bagi kita tentang istilah ini adalah seperti yang disampaikan Ismail bahwa budaya orgaisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam orgaisasi[22]. Jadi nilai-nilai tersebut menurut Ismail akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan aapakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Schein seperti yang dikutip oleh Yukl mendefinisikan budaya organisasi sebagi asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia[23]. Sementara B.D. Ruben dan L.P. Stewart memberikan pengertian budaya organisasi adalah keseluruhan dari simbol, peristiwa, tradisi, standarisasi pola perilaku verbal dan non-verbal, cerita rakyat, aturan, dan ritual yang memberi organisasi ciri-ciri dan kepribadian[24].

Melihat definisi di atas maka budaya organisasi merupakan perilaku yang tumbuh dari kegiatan komunikasi para anggota, dalam hal ini simbol merupakan salah satu elemen yang penting dari budaya organisasi. Perubahan yang besar terhadap organisasi dengan demikian juga merupakan hasil dari perubahan budaya yang ada dalam organisasi tersebut, dengan mengubah budaya organisasi maka manajemen secara tidak langsung juga mempengaruhi motivasi dan perilaku para anggota organisasi.

---

[20] Ismail Nawawi, Budaya Orgaisasi Kepemimpinan dan Kinerja (Prenadamedia Group, Jakarta, 2015) 1

[21] Ibid, 3

[22] Ibid, 5

[23] Gary Yukl, Kepemimpinan...349

[24] Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart, Komunikasi 346

2. Fungsi Budaya dalam Pengambilan Keputusan

Budaya organisasi dalam pengambilan keputusan mempunyai fungsi sentral dan meresap dalam dinamika pengambilan keputusan organisasi, mereka melayani banyak fungsi penting komunikasi dan berpartisipasi dalam organisasi. Fungsi-fungsi yang dimainkan tersebut meliputi;

a. Memberikan orang yang berada dalam organisasi merasa memiliki identitas individual dan identitas kolektif.
b. Berkontribusi untuk pengembangan struktur dan kontrol.
c. Membantu anggota berkenalan dengan kebiasaan dan tradisi organisasi.
d. Memupuk keterpaduan di antara anggota organisasi[25].

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Hoy dan Miskel peran budaya organisasi sebagai berikut:

a. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
d. Budaya meningkatkan stabilitas di dalam sistem sosial.
e. Budaya merupakan lem sosial yang mengikat organisasi dengan kuat dan memberikan standart yang tepat begi perilaku[26].

Budaya dalam mempengaruhi pemimpin dalam pengambilan keputusan tercermin dalam tindakan yang secara garis besar terbagi kedalam dua kelompok pendekatan yaitu satu pendekatan tindakan langsung oleh pemimpin dan kedua dengan cara melibat penciptaan atau modifikasi program, sistem, struktur organisasi, fasilitas, bentuk budaya formal.

Sementara fungsi budaya organisasi adalah membantu kita dalam memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya,

---

[25] Ibid. 349
[26] Wayne dan Miskel....... 277-278

permasalahan internal dan eksternal adalah sangat saling berkaitan dan pemimpin atau organisasi harus menghadapi keduanya secara simultan, dan ketika pengambilan keputusan dilakukan maka itu harus menjadi asumsi bersama yang di turunkan kepada anggota baru, maka dengan demikian fungsi budaya organisasi menurut Ismail adalah sebagai berikut;

a. Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.
b. Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.
c. Mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik.
d. Untuk mencapai secara pasti tentang karier para karyawan dalam organisasi sehingga mereka konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing[27].

3. Pengaruh Budaya dalam Pengambilan Keputusan

Beberapa riset menunjukkan bahwa perilaku menekankan pentingnya budaya pada pengambilan keputusan, pengaruh budaya ini terlihat dalam beberapa aspek pengambilan keputusan dalam organisasi, seperti yang di sampaikan oleh Yukl sebagai berikut;

a. *Perilaku pemimpin*. Para pemimpin menyampaikan nilai mereka ketika mereka mengartikulasikan visi organisasi, membuat pernyataan tentang nilai dan prinsip yang penting, dan merumuskan tujuan dan strategi jangka panjang. Pemimpin mengkomunikasikan nilai dan harapan mereka adalah dengan tinakan yang menunjukkan loyalitas, pengobanan diri, dan layanan diluar panggilan tugas.
b. *Program dan sistem*. Anggaran, sesi perencanaan, laporan, prosedur peninjauan kinerja, dan program pengembangan manajemen formal bisa digunakan untuk *menekankan* sejumlah nilai dan keyakinan tentang perilaku yang tepat. Program orientasi bisa digunakan untuk mensosialisasikan karyawan baru dan mengajari mereka tentang budaya organisasi.
c. *Kriteria imbalan dan keputusan tertang karyawan*. Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan *yang* kasat mata memberi tanda apa yang dihargai oleh organisasi itu. Pengakuan resmi dalam perayaan dan pujian informal mengomunikasikan perhatian dan prioritas pemimpin.

---

[27] Ismail Nawawi, Budaya.....73

d. *Desain struktur dan fasilitas organisasi*. Rancangan struktur bisa merefleksikan nilai dan keyakinan tentang orang dan proses. Struktur terpusat mencerminkan keyakinan bahwa hanya pemimpin dapat *menentukan* apa yang terbaik, sedangkan struktur tersedesentralisasi atau penggunaan tim yang mengelola diri sendiri mencerminkan keyakinan atas inisiatif individu dan tenaggung jawab bersama.
e. *Bentuk Budaya*. Nilai dan keyakinan juga dipengaruhi bentuk budaya, seperti simbol, slogan, ritual, dan upacara. Ritual, upacara dan perayaan penting dapat digunakan untuk menguatkan identifikasi dengan organisasi dan juga menekannkan nilai inti[28].

Muhammad Arifin dalam penelitiannya tentang pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi menemukan kesimpulan tentang penguruh budaya, kompetensi, motivasi, dan kompetensi organisasi di sebuah SMA di Jayapura Papua yaitu sebagai berikut;a) Pengaruh kompetensi untuk kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif waulupun tidak signifikan sebagai bentuk penilian terhadap potensi kepribadian. b) Pengaruh motivasi kepuasan kerja memberikan dmpak positif terhadap motivasi kerja dan memberikan kontribusi yang besar pada kepuasan kerja. c) Pengaruh budaya organisasi untuk kepuasan kerja merupakan bahwa pelaksanaan kejujuran, integritas, identitas, dan disiplin kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja. d) Pengaruh kompetensi untuk kinerja bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini berarti bahwa kompetensi yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja seseorang. e) Pengaruh motivasi kinerja bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap performance dan kreativitas. f) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan untuk meningkatkan penampilannya dan lain sebagainya. g) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja juga akan lebih tinggi[29].

---

[28] Gary Yukl, Kepemimpinan...351-352

[29] Muhammad Arifin. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance (Jurnal, International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015 Published by Canadian Centerof Science and Education) 42-43

Dengan mendefinisikan bahwa budaya organisasi meliputi tentang asumsi, adaptasi, persepsi, dan pelajaran maka disinilah budaya organisasi akan memandu individu bagaimana merasakan dan berfikir tentang pekerjaan, mencapai tujuan, hubungan manusia, dan pencapaian para rekan kerja. Secara toeri sejak budaya organisasi melibatkan harapan bersama, nilai-nilai, dan sikap itu dapat mempengaruhi pada individu, kelompok, dan proses organisasi[30]. Oleh karena itu mengomunikasikan budaya organisasi pada tahapan perkembangan organisasi sengat penting agar langkah oragnisasi didukung oleh anggota organisasi melalui sikap serta tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

E. Penutup

Dari pembahasan yang telah penulis paparkan di atas maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi kepada pihak lain untuk memahami pesan yang terkandung di dalamnya dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut, sehingga dengan demikian komunikasi mempunyai fungsi untuk menyamakan persepsi tentang suatu.

Kedua, pengambilan keputusan adalah proses dimana orang harus memilih antara berbagai macam kelompok tindakan-tindakan alternatif untuk dikerjakan bersama dengan tugas masing-masing, oleh karena itu prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pemimpin mempengaruhi kualitas keputusan dan penerimaan keputusan yang diharapkan menerapkan hasil keputusan tersebut secara baik dan benar. Kedua variabel (pimpinan dan bawahan)ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektif keputusan itu telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan menyelesaikan masalah dan memiliki dampak positif yang jelas pada kinerja unit atau tim itu.

Ketiga, dalam struktur organisasi, maka tujuan pentingnya adalah memudahkan proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Dengan demikian konteks budaya komunikasi dan pengambilan keputusan dimaksudkan adalah budaya organisasi dimana organisasi merupakan sarana dalam pengambilan keputusan. Budaya organisasi

[30] Rivai, Muliaman, Mansyur, Kepemimpinan...257

dalam pengambilan keputusan mempunyai fungsi sentral dan meresap dalam dinamika pengambilan keputusan organisasi, mereka melayani banyak fungsi penting komunikasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Oleh karena organisasi senantiasa menghadapi persoalan pelik dan dibatasi oleh ruang dan waktu maka dalam konteks tersebut, pemimpin hendaknya melakukan pengambilan keputusan berdasarkan komunikasi yang efektif. Selain itu, pengambilan keputusan di suatu lembaga hendaknya didasarkan pada buadaya yang ada. Pengambilan keputusan organsasi tidak boleh latah, karena apa yang baik di organisasi lain, belum tentu efektif dilakukan di organisasi lainnya.

Daftar Kepustakaan

Arifin, Muhammad. "The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance". *Jurnal, International Education Studies*; Vol. 8, No. 1. 2015, Published by Canadian Centerof Science and Education

Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. *Administarasi Pendidikan, Teori, Riset, dan Praktek*, (Penerjemah: Daryatno), Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Moorhead dan Griffin, *Perilaku Organisasi*, (Penerjemah ; Diana Angelica), Jakarta: Salemba Empat, 2013

Nawawi, Ismail, *Budaya Orgaisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.

Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. *Komunikasi Organisasi Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaa*, (Penerjemah: Deddy Mulyana). Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

Rakhmat, Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

Robbins, P. Stephen, dan Timothy, A, Judge, *Perilaku Organisasi*. (Penerjemah: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait). Jakarta: Salemba Empat, 2015.

Ruben D. Brent dan Stewart. Lea P. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*, (Penerjemah: Ibnu Hamad). Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.

Salusu, *Pengambilan Keputusan Strartejik*. Jakarta: Grasindo, 2004

Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2015.

Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media, 2004.

Wood, Julia T. *Komunikasi Teori dan Praktik*: *Komunikasi dalam Kehidupan Kita*. (Penerjemah: Putri Aila Idris). Jakarta: Salemba Humanika, 2012.

Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Penerjemah: Ati Cahayani). Jakarta: Permata Putri Media, 2015.

Zainal, Rivai, Veithzal, Muliaman D. Hadad, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014.

9

Komunikasi dan Pengambilan Keputusan

Ahmad Aziz Fanani

A. Pendahuluan

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, akan terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan komunikasi dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan efektif dan efisien.

Pembuatan keputusan diperlukan dalam aktifitas manajemen di organisasi. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternatif program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul.

Begitu juga dalam tahap implementasi dalam suatu organisasi, para pemimpin harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevalusai pelaksanaan dari pengambilan keputusan yang telah dilakukan.

Upaya membangun keefektifan pemimpin terletak semata pada pembekalan dimensi keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Adapun keterampilan personal menjadi terpinggirkan. Padahal sejatinya efektifitas kegiatan manajerial dan pengaruhnya pada kinerja organisasi, sangat bergantung pada kepekaan pimpinan untuk menggunakan keterampilan personalnya. Keterampilan personal tersebut meliputi kemampuan untuk memahami perilaku individu dan perilaku kelompok dalam kontribusinya membentuk dinamika organisasi, kemampuan melakukan modifikasi perilaku, kemampuan memahami dan memberi motivasi, kemampuan memahami proses persepsi dan pembentukan komunikasi yang efektif, kemampuan memahami relasi antar konsep kepemimpinan-kekuasaan-politik dalam organisasi, kemampuan memahami genealogi konflik dan negosiasinya, serta kemampuan mengkonstruksikan budaya organisasi yang ideal.

Upaya membangun keterampilan personal tersebut selaras dengan perkembagan kekinian rumpun kajian *Organizational Studies* (Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, Manajemen SDM, dan Kepemimpinan), yang menemukan kontekstualisasinya dalam semangat pendekatan *human relations*. Organisasi birokrasi publik pun idealnya tidak terlepas dari arah perkembangan ini. Dalam hal ini, paradigma organisasi birokratik-weberian yang berkarakter (terlalu) impersonal dan dingin, mendapatkan tantangan serius dari paradigma post-birokrasi yang lebih humanis.

Kreativitas penting bagi pengambil keputusan, hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih sepenuhnya menghargai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak dapat dilihat orang lain, namum kenyataannya banyak pemimpin dalam pengambilan keputusan tidak memperhatikan perilaku pemimpin yang sebaiknya.

B. Komunikasi dalam Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial, karena di dalam pemenuhan kebutuhannya manusia tidak bisa lepas dari orang lain. Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia pasti dan harus berhubungan dengan orang lain, baik interaksi secara langsung maupun tidak langsung, termasuk di dalamnya kebutuhan untuk berinteraksi itu sendiri. Salah satu wujud dari status manusia sebagai makhluk sosial adalah terbentuknya organisasi.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain.[1] Komunikasi amat penting peranannya dalam kehidupan organisasi. Sebagaimana dikemukanan oleh Katz dan Kahn, komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam mengfungsikan setiap kelompok, organisasi, atau masyarakat.[2]

Komunikasi adalah kunci dalam interaksi antar pihak atau antar individu di dalam organisasi, baik dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan keputusan, sampai dengan evaluasi atas keputusan tersebut. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam kerja digunakan untuk komunikasi dengan orang lain. Terry menyebutkan, bahwa dua pertiga waktu manajer dipakai untuk berkomunikasi.[3]

Komunikasi melakukan empat fungsi utama dalam kelompok atau organisasi; pengendalian, motivasi, pernyataan emosional dan informasi.[4] Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hierarki dan panduan formal bagi para pekerja yang dipersyaratkan untuk di ikuti. Ketika para pekerja mengkomunikasikan pekerjaan yang terkait dengan penyampaian keluhuan, mengikuti deskripsi pekerjaan mereka atau memetuhi kebijakan perusahaan, komunikasi melaksanakan fungsi pengendalian. Komunikasi membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para pekerja mengenai apa yang harus

---

[1] Miftah Thoha, Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)., hlm. 167.

[2] Ibid., hlm. 184.

[3] George R. Terry, Prinsip-Prinsip Manajemen. Alih Bahasa J.Smith D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)., hlm. 144.

[4] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, (Jakarta: Salemba Empat, 2015)., hlm. 223.

mereka lakukan, seberapa baik mereka dalam melakukannya dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Kelompok kerja merupakan sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak pekerja. Komunikasi didalam kelompok adalah mekanisme dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan atau frustasi. Oleh karena itu komunikasi menyediakan pernyataan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Komunikasi berfungsi juga untuk memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh para individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan mengirimkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

Komunikasi dalam organisasi adalah struktur hierarki yang merupakan karakteristik dari dari setiap organsisasi. Organisasi merupakan struktur koordinasi yang terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Di dalam organisasi dikenal dengan struktur formal dan struktur informal, maka dalam organisasipun dikenal dengan komunikasi formal dan informal. Komunikasi organisasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar di dalam susunan atau struktur organisasi, adapun komunikasi organisasi informal arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut. Proses hubungan komunikasi informal tidak mengikuti jalur struktural formal organisasi. Komunikasi dalam organisasi dapat mengalir secara vertical dan literal.

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah komunikasi kearah bawah. Para pemimpin kelompok dan para menejer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian dan menawarkan umpan balik. Dalam komunikasi ke arah bawah, para manajer harus menjelaskan alasan mengapa sebuah keputusan harus diambil. Salah satu studi menemukan bahwa para pekerja dua kali cenderung lebih komitmen dengan perubahan ketika alasan-alasan yang melatarbelakangi mereka dijelaskan seluruhnya. Hal ini sangat masuk akal, tetapi banyak manajer yang merasa bahwa mereka terlalu sibuk untuk

menjelaskan atau bahwa penjelasan akan menimbulkan banyak masalah. Bukti dengan jelas mengindikasikan penjelasan dapat meningkatkan komitmen pekerja dan mendukung keputusan.[5]

Komunikasi ke arah atas menuju ke level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada para petinggi, menginformasikan kepada mereka mengenai perkembangan dari tujuan dan penyampaian masalah saat ini.[6]

Komunikasi yang terjadi diantara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para menejer pada level yang sama, atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya disebut dengan komunikasi lateral.[7] Komunikasi literal menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi.

Selanjutnya bagaimana para anggota kelompok saling memindahkan pesan antara satu dengan yang lain? Hal ini tergantung pada komunikasi yang dipakai. Komunikasi yang dipakai dapat secara lisan, tulisan dan nonverbal.

Pertama, Komunikasi lisan merupakan sarana utama dalam menyampaikan pesan. Pidato, diskusi formal satu-satu dan diskusi kelompok serta rumor secara informal merupakan bentuk-bentuk yang terkenal dalam komunikasi lisan. Keuntungan dari komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Kita dapat menyampaikan sebuah pesan verbal dan menerima tanggapan dalam waktu yang sedikit. Jika penerima pesan belum yakin dengan pesannya, maka umpan balik yang cepat memungkinkan pengirim untuk mendeteksi secara cepat untuk memperbaikinya. Salah satu dari kelemahan utama pada komunikasi secara lisan muncul saat sebuah pesan harus melewati sejumlah orang. Semakin banyak orang, semakin besar resiko terjadi penyimpangan. Setiap orang menginterpretasikan pesan dengan cara mereka sendiri. Ketika mencapai tujuannya, kandungan pesan sering kali sangat berbeda dari semula. Dalam suatu organisasi, dimana keputusan dan pengumuman resmi lainnya disampaikan secara verbal keatas dan kebawah hierarki otoritas, muncul resiko pesan itu terdistorsi. *Kedua*, komunikasi secara tulisan meliputi surat, e-mail,

[5] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Perilaku…, hlm. 225.
[6] Ibid., hlm. 226.
[7] Ibid., hlm. 226.

pesan singkat, power point dan media sosial. *Ketiga*, komunikasi non-verbal meliputi gerakan tubuh, ekspresi wajah dan jarak fisik anatara pengirim dan penerima. Bahasa tubuh dapat menyampaikan status, tingkat keterlibatan, dan keadaan emosioanal. Posisi tubuh atau gerakan dapat mengomunikasikan suatu emosi dibalik sebuah pesan, tetapi ketika dikaitkan nahasa yang disampaikan hal ini akan memberikan makna yang lebih lengkap pada pesan dari pengirim.[8]

C. Pengambilan Keputusan

Setiap orang pasti membuat keputusan, baik keputusan itu bersifat mayor ataupun minor. Pengambilan keputusan minor adalah pengambilan keputusan ringan yang tidak mempunyai dampak yang relatif besar, misalnya memakai baju warna apa pada suatu acara tertentu. Keputusan mayor adalah keputusan yang mempunyai implikasi cukup besar, misalnya keputusan untuk merantau ke luar negeri. Dapat dikatakan bahwa manusia adalah makhluk pembuat keputusan. Pengambilan keputusan adalah prasyarat suatu tindakan, di mana tidak ada satu tindakanpun yang dapat dilakukan tanpa ada pengambilan keputusan sebelumnya. Kebanyakan keputusan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari menyangkut pilihan-pilihan yang sederhana dan informasi yang relatif sedikit.

Ada banyak definisi mengenai pengambilan keputusan, tetapi kesemuanya hampir senada. Pengambilan keputusan adalah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Alternatif-alternatif tersebut dapat berupa suatu kondisi fisik, atauusaha-usaha yang kreatif, atau tempat menghimpun pikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan.[9] Sedangkan menurut Usman pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif.[10] Sedangkan menurut Fandy Tjiptono dan Ananstasia Diana pengambilan keputusan merupakan proses memilih sesuatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif.[11]

---

[8] Ibid., hlm. 228-232.

[9] George R. Terry, Prinsip…, hlm. 34.

[10] Husaini Usman, Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan (Jakarta: PT Bumi Akasara, 2011). hlm. 392.

[11] Fandy Tjiptono dan Ananstasia Diana, Total Quality Management (Yogyakarta: ANDI, 2003), hlm. 182.

Dari pengertian pengambilan keputusan diatas bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai cara pemecahan masalah. Pengambilan keputusan merupakan ilmu, karena aktivitas tersebut memiliki sejumlah cara, metode, atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur, dan terarah. Pendekatan atau langkah-langkah dikatakan sistematis karena terdapatnya sejumlah langkah atau tahapan yang jelas dalam menjawab sebuah masalah. Ilmu pengambilan keputusan didasarkan atas penerapan gaya pemikiran yang dianut oleh seseorang dan persepsinya atas lingkungan dan masalah.

D. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan sebuah pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Adapun jenis keputusan berdsarkan masalah yang dihadapi, yaitu:

1. Keputusan yang diprogramkan (*progammed decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada problem yang sudah diketahui secara baik atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Demikian pula informasi dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Fakta-fakta dan angka-angka serta data yang diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan.

2. Keputusan yang tidak bisa diprogramkan (*Non-progammed decision*)

Adapun putusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas atau data informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.[12]

---

[12] Syafaruddin, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), hlm. hlm. 57-58.

Adapula pendapat lain yang membagi keputusan pada dua jenis. yaitu: (1) Keputusan administratif, kegiatan operasional yaitu semua keputusan yang berbau administratisi operasional sehari-hari, (2) Keputusan strategis, menyangkut kegiatan goal. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bernuansa jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif.[13]

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Ada dua fungsi pokok keputusan, yaitu: (1) Sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dan organisasional, (2) Menentukan masa depan sebab keputusan bersifat turistik (mengenai masa depan), maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang. Meskipun penuh ketidakpastian, maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan.[14]

E. Proses Pengambilan Keputusan

Terdapat proses dalam pengambilan keputusan agar keputusan yang diambil dapat terarah dan mengahasilkan pilihan alternatif yang tepat, efektif, dan efisien. Dalam hal ini sebagaimana diungkapkan Mintzberg, *ec al*. (1976) memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Pada tahap identifikasi, pengambil keputusan memahami masalah dan peluang membuat diagnosis. Pada tahap pengembangan, pengambil keputusan mencari standar prosedur yang tersedia atau pemecahan masalah sebagai desain baru. Kadang-kadang ini mengandung coba-gagal (*trial and error*). Pada tahap pemilihan, pengambil keputusan dapat memilih dengan menggunakan pertimbangan, analisis logis, basis sistematis, atau *bargain*.[15]

Pendapat yang lain yang dikemukakan oleh Monday dan Premeaux menegaskan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan terdiri dari lima langkah, yaitu:[16]

---

[13] Ibid., hlm. 58.
[14] Iibid., hlm. 59.
[15] Husaini Usman, Manajemen.., hlm. 392.
[16] Syafaruddin, Manajemen.., hlm. 53-55.

1. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Karena itu faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.

Di sini penting juga perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena itu menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persoalannya tidak dirumuskan dengan benar, maka masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru.

2. Membuat alternatif-alternatif

Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan akan menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab berbagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Demikian pula membuat berbagai alternatif peluang bagi membuat keputusan yang manyangkut masa depan organisasi agar diketahui peluang yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

3. Menilai alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan. Jika harus dilihat faktor fealibilitas (kelayakan) suatu alternatif maka hal ini yang akan menetapkan pilihan yang mana akan diambil sebagai keputusan.

4. Memilih dan mengimplementasikan alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif ini sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

5. Mengevaluasi alternatif

Keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi. Jika belum, maka tindakan harus diperbaiki dan kembali melihat alternatif-alternatif yang diajukan atau menambah kembali alternatif yang ada disamping melengkapi informasi untuk keputusan yang akan diambil.

Selanjutnya menurut Reamer mengemukakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan terdapat langkah-langkah, yaitu:

a. *Identify the ethical issues, including the social work velue and duties that conflict.*

b. *Identify the individuals, group, and organization likely to be affected by the ethical decision.*

c. *Tentatvely identify all viable courses of action and the participants involved in each, along with the potential benefits and risks for each.*

d. *Thoroughly examine the reasons in favor of and opposed to each course of action, considering relevant.*

   1) *Ethical theories, principle, and guidelines (for example, deontological and teleological-utilitarian perspectives and ethical guide lines based on them).*
   2) *Codes of ethics and legal principles.*
   3) *Sosial work practice theory and principles.*
   4) *Personal values (including religious, cultural, and athics veleus and political ideology), particularly those that conflict with one's own.*

e. *Consult with colleagues and appropriate exsperts (sauvh as agency staff, supervisor, agency administrator, attorneys, ethics scholars).*

f. *Make the decision and document the decision making process.*

g. *Monitor, evaluate, and document the decision.*[17]

F. Model Pengambilan Keputusan

Prosedur keputusan yang digunakan oleh pemimpin mempengaruhi kualitas keputusan dan penerimaan keputusan oleh orang

---

[17] Frederic G. Reamer, Social Values and Ethics (New York Chichester: Colombia University Press, 1999), hlm. 76-77.

yang diharapkan menerapkan keputusan itu. Kedua variabel antara ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektifnya keputusan itu setelah diimplementasikan yang memiliki dampak jelas pada kinerja unit atau tim itu. Namun, pengaruh prosedur keputusan atas kualitas keputusan dan penerimaan keputusan tergantung pada berbagai aspek situasi dan prosedur yang efektif dapat menjadi tidak efektif dalam situasi lainnya.

Prosedur pengambilan keputusan Vroom dan Yetton mengidentifikasi lima prosedur pengambilan keputusan untuk keputusan yang menyangkut para bawahan yang majemuk, yang mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (AI dan AII), dua bentuk konsultasi (CI dan CII) dan sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII). Tiap-tiap prosedur pengambilan keputusan tersebut didefinisikan sebagai berikut.[18]

AI. Anda memecahkan masalah tersebut atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.

AII. Anda mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari para bawahan dan memutuskan sendiri pemecahan masalah tersebut. Anda bisa atau tidak bisa memberitahukan kepada bawahan tentang masalah yang sebenarnya untuk mendapatkan informasi dari mereka. Peran yang dimainkan oleh para bawahan dalam membuat keputusan tersebut adalah dengan memberi informasi yang dibutuhkan bukan menciptakan atau mengevaluasi pemecahan alternatif.

CI. Anda berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan idedan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka kedalam grup. Lalu membuat keputusan yang mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh para bawahan.

CII. Anda berbagi masalah dengan para bawahan sebagai grup, memperoleh gagasan dan saran yang kolektif. Kemudian membuat keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan pengaruh para bawahan tersebut.

[18] Gary Yukl, kepemimpinan dalam organisasi, Alih bahasa: Ati Cahayani (Jakarta: PT Indeks, 2015), hlm. 108

GII. Anda berbagi masalah tersebut dengan para bawahan sebagai grup secara bersama-sama menciptakan dan mengevaluasi alternatif sekalian mencoba mencapai kesepakatan tentang pemecahan masalah tersebut. Peran anda adalah lebih banyak sebagai ketua. Anda tidak mencoba mempengaruhi grup tersebut untuk menerima solusi dan anda bersedia menerima serta melaksanakan solusi apa saja yang memperoleh dukungan dari seluruh grup tersebut.

Model Vroom mencocokkan partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kakekat permasalahan dan situasi. Berdasarkan penelitian, mereka mengajukan empat kaidah untuk meningkatkan kualitas ke putusan.

1. *Kaidah kualitas*. Gunakan pendekatan sepihak terhadap pengambilan keputusan hanya apabila: persyaratan kualitasnya rendah dan permasalahnnya tidak penting bagi bawahan, atau persyaratan kualitasnya rendah, keputusannya penting dan dengan mudah diterima oleh bawahan.
2. *Kaidah informasi pemimpin*. Jangan keputusan sepihak apabila: kualitas keputusannya penting namun tidak memiliki informasi dan kepakaran yang cukup untuk memecahkan masalah sendirian.
3. *Kaidah kepercayaan*. Lakukan keputusan sepihak ketika: kualitas keputusannya penting namun tidak bisa mempercayai bawahan untuk memutuskan berdasarkan tujuan-tujuan organisasi.
4. *Kaidah struktur masalah*. Libatkan bawahan yang berpengetahuan untuk mengumpulkan informasia yang relevan ketika: kualitas keputusannya penting, permasalahnnya tidak terstruktur dan anda kurang memiliki informasi atau kepakaran yang memadai.[19]

Meskipun peningkatan kualitas sebuah keputusan terbilang penting, maka begitu pulalah dengan mengajak bawahan untuk merangkul dan menerima keputusan. Empat kaidah berikut ini menambah penerimaan keputusan.

1. *Kaidah penerimaan*. Libatkan bawahan apabila: penerimaan mereka akan keputusan sangat penting bagi implementasi yang efektif

[19] Wayne K. Hoy & Cecil G. Miscel. Administrasi Pendidikan Teori, Riset dan Praktik. Aliha Bahasa Daryatno & Rianayati K. Pancasari (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014)., hlm. 544.

sedangkan anda tidak yakin apah mereka akan menerima keputusan otokratis ataukah tidak.

2. *Kaidah konflik bawahan.* Libatkan bawahan ketika: muncul konflik dikalangan bawahan, penerimaan keputusan sangat penting dan keputusan otokratis mustahil diterima.
3. *Kaidah komitmen bawahan.* Keputusan kelompok seyogyanya diambil apabila: ketika kualitas keputusannya tidak penting, namun penerimaanya sangat penting dan problematis. Keputusan kelompok berpotensi melahirkan lebih banyak penerimaan dan komitmen daripada keputusan hierarkis.
4. *Kaidah informasi bawahan*. Bawahan sebaiknya tidak dilibatkan dalam mengambil keputusan yang tidak mereka memiliki informasi atau kepakaran yang memadai untuk itu.[20]

Melihat kaidah diatas bahwa pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individual maupun kelompok, tergantung sifat dan corak permasalahannya. Keputusan individual dapat dilakukan oleh pemimpin sendirian, sedangkan keputusan kelompok dibuat sekelompok orang. Semua ini tentu memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Kelebihan dalam pengambilan keputusan individual antara lain: 1) keputusannya cepat ditentukan atau diambil, karena tidak usah menunggu persetujuan dari rekan lainnya; 2) tidak akan terjadi pertentangan pendapat; 3) kalau pimpinan yang mengambil keputusan itu mempunyai kemampuan yang tinggi dan berpengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya besar kemungkinan tepat.

Kelemahan dalam pengambilan keputusan individual antara lain: 1) bagaimana kepandaian dan kemampuan pimpinan pasti memiliki keterbatasan; 2) keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta pendapat orang lain seringkali kurang tepat; 3) jika terjadi kesalahan pengambilan keptusan merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Sedangkan kelebihan pengambilan keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang antara lain; 1) hasil pemikiran beberapa orang akan saling melengkapi; 2) pertimbangannya akan lebih mattang; 3) jika

[20] Ibid., hlm. 545.

ada kesalahan dalam pengambilan keputusan tersebut, beban ditanggung secara bersama.

Pengambilan keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang pun juga membawa kelemahan. Kelemahan tersebut antara lain: 1) ada kemungkinan terjadi perbedaan pendapat; 2) biasanya memakan waktu lama dan larut-larut karena terjadi perdebatan-perdebatan; 3) rasa tanggungjawab masing-masing berkurang dan ada kemungkinan saling melemparkan tanggung jawab jika terjadi kesalahan.

G. Penutup

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi amat penting peranannya dalam kehidupan organisasi. Komunikasi merupakan suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam mengfungsikan setiap kelompok, organisasi, atau masyarakat. Komunikasi melakukan empat fungsi utama dalam kelompok atau organisasi; pengendalian, motivasi, pernyataan emosional dan informasi. Komunikasi dalam organisasi adalah struktur hierarki yang merupakan karakteristik dari dari setiap organsisasi. Organisasi merupakan struktur koordinasi yang terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang dipakai dapat secara lisan, tulisan dan nonverbal. Komunikasi yang efektif akan berdampak positif dalam aktivitas penggambilan keputusan dalam organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai cara pemecahan masalah. Proses pengambilan keputusan dalam hal ini setidaknya ada tiga tahapan, yaitu (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Terdapat lima prosedur pengambilan keputusan untuk keputusan yang menyangkut para bawahan yang majemuk, yang mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (AI dan AII), dua bentuk konsultasi (CI dan CII) dan sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII).

Daftar Kepustakaan

G. Reamer, Frederic, 1999, *Social Values and Ethics*, New York Chichester: Colombia University Press.

K. Hoy, Wayne & Cecil G. Miscel, 2014, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset dan Praktik*. Aliha Bahasa Daryatno & Rianayati K. Pancasari, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

P. Robbins, Stephen dan Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Jakarta: Salemba Empat.

R. Terry, George, 2009, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Alih Bahasa J.Smith D.F.M., Jakarta: Bumi Aksara.

Syafaruddin, 2005, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press.

Thoha, Miftah, 2004, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tjiptono, Fandy dan Ananstasia Diana, 2003, *Total Quality Management,* Yogyakarta: ANDI.

Usman, Husaini, 2011, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Akasara.

Yukl, Gary, 2015, *Kepemimpinan dalam Organisasi,* Alih bahasa: Ati Cahayani, Jakarta: PT Indeks.

10

Teamwork

Aliwafa

A. Pendahuluan

Teamwork dalam kepemimpinan dan perilaku organisasi merupakan tema baru dalam manajemen pendidikan Islam. Perilaku organisasi merupakan proses pembuatan keputusan dan aktifitas fisik dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses organisasional. Dalam konteks tersebut, perilaku organisasi merupakan pengkajian dari perilaku organisasional dimana individu dan kelompok terlibat dalam proses manajemen.

Disiplin perilaku organisasi tumbuh dan berkembang karena organisasi di dunia memiliki kesamaan dan perbedaan perilaku.[1] Globalisasi, budaya dan informasi teknologi yang cepat memberikan pengaruh munculnya kesamaan perilaku organisasi. Globalisasi mengurangi batas-batas budaya dan geografis, sehingga perilaku organisasional seragam. Dalam konteks ini, pembahasan mengenai *teamwork* merupakan salah satu bagian penting dan tidak terpisahkan

[1] Beberapa ahli manajemen telah melakukan kajian tentang perilaku organisasi. Diantaranya Hoy & Miskel, G.R. Terry, Robbin & Judge, Hughes, Ginnet & Curphy dll. Kajian mereka memberikan sumbangsih besar dalam perkembangan teori perilaku organisasi.

dalam kepemimpinan dan perilaku organisasi, khususnya pendidikan Islam dan pesantren.

Pembahasan *teamwork* dalam kepemimpinan dan perilaku organisasi menjadi urgen bagi pendidikan Islam dan pesantren karena menarik dan dinamis dalam mengambarkan terjadinya dinamika organisasional.[2] Disamping pula, *teamwork* terkait erat dengan perkembangan sosial, budaya, informasi teknologi serta lingkungan kerja. Jika pendidikan Islam dan pesantren ingin berkembang dengan baik, para *decision maker* harus mempelajari kepemimpinan dan perilaku organisasi dengan mengembangkan *teamwork* dalam mencapai tujuan organisasional. Pemahaman yang baik terhadap perilaku organisasi menjadikan warga organisasi memiliki informasi yang baik *(well inform)* mengenai dirinya, sehingga dapat mengendalikan perilakunya secara bijak dan melindungi organisasi dari praktik-praktik yang merugikan.

Teamwork bermanfaat dalam kepemimpinan dan perilaku organisasi yaitu membantu pemimpin organisasi memahami individu dan kelompok dalam organisasi sehingga dapat membuat keputusan dengan lebih baik. Selain itu, dapat memberikan pengetahuan dan teori-teori perilaku organisasi kepada para peneliti sehingga dapat melakukan pengembangan keilmuan. Teori mengenai *teamwork* memberikan pemahaman mengenai berbagai faktor (psikologi, sosial, ekonomi, politik, demografi, budaya, dan lingkungan kerja) yang memengaruhi perilaku manusia sebagai organisator. Teori mengenai *teamwork* memegang peranan penting dalam pengembangan kebijakan publik.

B. Konsep Umum *Teamwork*

Teamwork telah menjadi pembahasan para ahli manajemen dengan berbagai perspektif, seperti psikologi, sosial, kebudayaan, dan ekonomi. Beberapa penelitian mengenai *teamwork* telah dilakukan oleh G.A. Lundberg (1940), D.R. Ilgen, D.A. Major, J.R. Hollenbeck, and D.J Sago (1993), Gibson, Ivancevic dan Donelly (1995), Fred Luthans (2006), Gary Yukl (2010), Richard L. Daft (2013), Stephen P. Robbin & Thimoty A. Judge (2013). Mereka melakukan telaah untuk klasifikasi perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Kajian teamwork menjadi bagian tidak terpisahkan dalam disiplin perilaku organisasi.

---

[2] G.R. Terry, Principles of Management (USA: Dow Jones Irwin, Inc, 1992), 131-133.

Konseptualisasi mengenai *teamwork* yang dikemukakan, pada umumnya, terjadi dalam *setting* perusahaan. Pembahasan *teamwork* dalam konteks pendidikan dilakukan oleh Wayne K. Hoy & Cecil G Miskel (1987) dan Hughes, Ginnet & Gordon (2002). Mereka meneliti teamwork dalam setting sekolah di Amerika. Penulis belum menemukan tulisan tentang teamwork dalam setting lembaga pendidikan Islam, baik pesantren, madrasah maupun sekolah Islam.

Pada awalnya, pembahasan mengenai *teamwork* masih terserak, belum menjadi bab tersendiri. Terma *teamwork* menjadi sub bab dalam pembahasan organisasi maupun manajemen. Pasca tahun 2000-an Robin dan Judge, Fred Luthans membahas mengenai *teamwork* pada bab tersendiri. Namun demikian, hingga saat ini belum ditemukan satu buku yang mengulas secara utuh tentang *teamwork* sebagai suatu disiplin ilmu mandiri dalam kajian manajemen maupun organisasi.

Max Weber telah meletakkan dasar-dasar pemikiran yang menjadi prinsip-prinsip pembentukan *teamwork*. Weber menyatakan:

> "Suatu pengaturan fungsi resmi yang terus menerus diatur menurut peraturan. Suatu bidang keahlian tertentu, organisasi kepegawaian mengikuti prinsip hirarki; Dalam kedua hal itu, kalau penerapannya bersifat rasional maka (latihan) spesialisasi diharuskan.[3]

G.A. Lundberg meneliti kecenderungan kelompok dengan menekankan pada aspek organisasi dan pimpinan dari suatu kesatuan manusia.[4] Definisi Weber dan Lundberg masih umum belum mencakup komponen detail mengenai *teamwork*. Pengertian yang lebih detail disampaikan oleh D.R. Ilgen, D.A. Major, J.R. Hollenbeck, and D.J Sago menyatakan:

> *"A team consist of two or more people who work interdependently over some time period to accomplish common goals related to some task-oriented purpose".*[5]

Dalam definisi tersebut terdapat batasan minimal mengenai sejumlah manusia dapat dikatakan sebagai *teamwork*. Teori Ilgen at.

---

[3] Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, translated by A.M Henderson and Talcott Parsons, (New York: Oxford University Press), 330-332.

[4] G.A. Lundberg, Some Problems of Group Classification and Measurement, (USA: American Sociological Review, 1940), 351.

[5] D.R. Ilgen, D.A. Major, J.R. Hollenbeck, and D.J Sago, Team Research in the 1990s. In Leadership Theory and Research: Perspective and Directions (New York: Academic Press, Inc., 1993), 245-270.

All. terfokus adanya saling keterhubungan antar individu dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbin tim adalah: "*generate positive synergy through coordinative effort. The individual effort result in a level of performance greater than the sum of thus individual input.*"[6] Robbin menambahkan adanya koordinasi antar individu dalam *teamwork*, atau antar kelompok dalam organisasi.

Beberapa pengertian mengenai *teamwork* di atas mengacu kepada adanya minimal dua orang manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. *Teamwork* mengacu kepada pencapaian tujuan secara kolaboratif dengan melibatkan beberapa orang dengan berbagai kemampuan spesifik. Dalam penyelesaian tugas dan fungsinya, keberadaan *teamwork* begitu penting dalam bekerja secara lebih baik dalam kebersamaan dengan melakukan yang terbaik. Melalui *teamwork* beberapa orang berlomba-lomba menggunakan kemampuan individunya secara maksimal dalam mencapai tujuan dalam kebersamaan.

Dengan demikian, *teamwork* adalah sebuah nama bagi sekumpulan individu yang saling berinteraksi dengan fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai tujuan. Pada konsep ini terdapat pengakuan terhadap keberadaan individu yang sebelumnya kurang menjadi perhatian kalangan pemilik modal di perusahaan. Penelitian terkini menyatakan bahwa *teamwork* menciptakan *safety.*[7]

Para ahli membedakan pengertian tim *(team)* dan kelompok *(group).* Perbedaan tersebut berujung pada tiga hal pokok yang menandai eksistensi *teamwork*. Hughes mengidentifikasi tim ke dalam tiga hal utama yaitu, memiliki rasa kebersamaan yang kuat, memiliki tujuan bersama dan tugas-tugas, dan task interdependence.[8] Perbedaan antara *team* dan *groups* juga dilakukan oleh Robbin dan Judge, Hughes, Ginnet & Gordon dan Gibson, Ivancevic dan Donelly. Mereka berkesimpulan bahwa *team* lebih efektif daripada *group*, karena team lebih berorientasi kepada tugas, sementara tim pada tugas pokok dan fungsi.

---

[6] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior 15th edition (USA: Pearson Education, Inc, 2013) 309-310

[7] Luise Hull & Nick Sevdalis, Teamwork And Safety In Surgery (Kolumbia: Columbian Journal, 2015), 3.

[8] Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet & Gordon Curphy, Leadership; Enhancing the Lesson of Experience (New York: McGraw Hall/Irwin, 2002), 301.

Pada perkembangan selanjutnya, *teamwork* didesain menjadi relatif permanen. Tujuan terbentuknya *teamwork* adalah produktifitas dan pelayanan yang maksimal. Dua orientasi tersebut mengharuskan adanya komitmen yang kuat dari masing-masing anggota tim dalam mewujudkan tujuannya. *Teamwork* memiliki otoritas dalam strategi, metode dan waktu yang diperlukan dalam merealisasikan tugas, peran dan tanggungjawab dalam mendefinisikan peran-perannya dan pembuatan keputusan. Mereka diikat dengan kebersamaan yang kuat melalui tugas-tugas yang spesifik, mengorganisir diri dan soliditas *teamwork*.

Teamwork terbentuk melalui beberapa tahapan krusial. Fred menyebutkan lima tahapan *teamwork,* yaitu *forming, storming, norming, performing dan adjourning*.[9] Tahapan *teamwork* dapat dilihat dalam diagram berikut:

Forming → ***Storming*** → ***Norming*** → ***Performing*** → ***Adojurning***

Gambar 1.1. diadaptasi dari Fred Luthans, Organizational Behavior terj. Vivin Andika Y., Shekar Purwanti, Th. Arie, Winong Rosari (Yogyakarta: Andi, 2006), 516.

Gambar di atas menunjukkan bahwa tim terbentuk melalui beberapa tahapan. Fred Luthan menyebut lima tahapan *teamwork.* Lima tahapan tersebut berlangsung secara hirarkis. Pada masing-masing tahapan terdapat dinamika yang menunjukkan eksistensi *teamwork* dalam menyelesaikan tugas organisasional.

C. Karakteristik *Teamwork*

Karakteristik perilaku organisasi mengidentifikasi tiga tingkat perilaku yaitu individual, kelompok dan organisasi. Analisis dari tiga tingkat tersebut bersamaan dengan tingkat tanggung-jawab manajerial. Hal itu berarti manajer bertanggung-jawab atas efektifitas individu, kelompok dan organisasi itu sendiri.[10] Dengan demikian, karakteristik *teamwork* dalam organisasi berorientasi pada peran dan tanggung-jawab individu maupun kelompok dalam mencapai efektifitas organisasi.

---

[9] Fred Luthans, Organizational Behavior terj. Vivin Andika Y., Shekar Purwanti, Th. Arie, Winong Rosari (Yogyakarta: Andi, 2006), 516.

[10] Gibson, Ivancevic dan Donelly, Organizations (Ney York: Richard D Irwin Inc, 1995), 29.

Teamwork merepresentasikan adanya kebersamaan dan keterlibatan yang solid. Jika terdapat kelompok dalam organisasi maka anggota termotivasi untuk bergabung. Kelompok merupakan tempat berinteraksi. Masing-masing anggota kelompok berkontribusi dalam proses organisasional. Mereka selalu berbagi pendapat dalam beragam interaksi.[11]

Teamwork tersusun atas beberapa komposisi. Teori Colquit meliputi lima aspek dalam komposisi *teamwork* yaitu, *member roles, member ability, member personality, member diversity* dan *team size*.[12] Dalam pandangan Colquit, komposisi *teamwork* menggambarkan personalia di dalamnya berdasar latar belakang anggota. Susunan *teamwork* lebih didasarkan kepada tujuan organisasional dan kompetensi masing-masing anggota *teamwork.* Kerangka kerja dan tujuan menjadi panduan bagi *teamwork* dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pembuatan keputusan.

Fred membagi *teamwork* menjadi tiga kelompok besar. Tim primer, tim koalisi dan tim yang lain.[13] Penjenisan tim menurut Fred tersebut didasarkan pada pengaruh dan fungsi masing-masing individu dan kelompok dalam organisasi. Tim primer mengacu kepada kelompok utama dalam organisasi. Jumlah mereka tidak banyak, namun menentukan. Tim koalisi terdiri atas beragam latar belakang dan keahlian. Tim yang lain lebih bersifat umum.

D. Perspektif tentang *Teamwork*

Teori *teamwork* terkait erat dengan konsepnya mengenai rasionalitas. Para ahli organisasi melihat *teamwork* sebagai pengejawantahan dan rasionalisasi. *Teamwork* merupakan proses dimana para individu/ kelompok digiring untuk melaksanakan *decision making* (pembuatan keputusan) dengan cara yang paling rasional dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini aturan, otoritas dan prosedur menjadi elemen penting dalam organisasi. Menurut G.R. Terry terdapat lima pendekatan dalam memahami manajemen yaitu, pendekatan operasional, perilaku manusia, sistem sosial, sistem-sistem dan kuantitatif.[14] Dalam memahami *teamwork*, secara internal maupun eksternal, perlu dikemukakan tiga perspektif yaitu, psikologi, sosial dan budaya.

---

[11] Fred Luthans, Organizational Behavior, 514.

[12] Jason A. Colquit, Jeffery A. LePine, & Michael J. Wesson, Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace, 385-390.

[13] Fred Luthans, Organizational Behavior, 517-518.

[14] G.R. Terry, Principles of Management, 4-6.

1. Perspektif psikologi

Perspektif psikologi dalam tim dapat dilihat dari adanya kebutuhan yang mendorong manusia dalam berorganisasi. Dalam kerangka tersebut, psikolog memahami perilaku organisasional manusia yang pada esensinya melakukan studi mengenai perilaku dengan menelaah mengapa organisasi melakukan sesuatu. Perilaku organisasi adalah semua kegiatan, tindakan, serta proses psikologis yang mendorong tindakan tersebut sebelum melakukan tindakan organisasional.

Teori psikologi yang paling dominan dalam membahas dorongan individu dalam *teamwork* adalah teori motivasi. Maslow mengajukan teori piramida kebutuhan, yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan eksistensi diri.[15] Paper ini akan mengemukakan perbedaan individu mencakup (motivasi, kepribadian, konsep diri, pengolahan informasi dan persepsi, proses belajar, pengetahuan, sikap dan agama) sebagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi eksistensi teamwork. Faktor lingkungan (budaya, karakter demografi, sosial, politik dan ekonomi, keluarga, kelompk acuan, lingkungan kerja, teknologi). Proses keputusan (Kebutuhan, informasi dan evaluasi, Program, kegiatan, pelayanan dan kepuasan, Tanggung jawab sosial).

2. Perspektif sosial

Perspektif sosial memandang organisasi sebagai sistem terbuka.[16] Organisasi merupakan sistem sosial dimana di dalamnya terdapat interaksi antara individu, kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Tim merupakan interaksi antara individu dalam satu kesatuan organisasi. Dengan demikian organisasi merupakan suatu sistem dimana individu, kelompok dan organisasi merupakan satu kesatuan.

Pendekatan sistem merupakan antitesa terhadap paradigma keilmuan modern yang cenderung Newtonian (ilmu dipandang sebagai seperangkat pengetahuan yang harus objektif, metodologis, bebas nilai dan rasional empiris).[17] Pandangan Newtonian berujung pada pendekatan sebab-akibat sehingga organisasi bersifat statis. Pendekatan sistem memandang realitas sebagai relatifitas bahwa alam terdiri dari mulekul-mulekul yang saling terkait terkait dan integral.

---

[15] Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper&Row, 1954), 50.

[16] Ciprian Tripon & Marius Dodu, Change Manajemen and Organizations Development (New Jersey: Prantice Hall, 1999), 3-4.

[17] D. Katz And L. Kahn, The Social Psychology of Organization (London: John Wiley, 1996), 69.

Artinya, organisasi bersifat dinamis dan mengalami perubahan secara terus-menerus.

3. Perspektif budaya

Organisasi menekankan pada keberadaan manusia di dalamnya. Manusia dalam organisasi memiliki, pemikiran, keyakinan dan perilaku.[18] Keberadaan manusia dalam organisasi menndai adanya pengaruh budaya. Perspektif pembuatan keputusan, eksperiensial, dan pengaruh behavioral. Perspektif pembuatan keputusan merupakan telaah serangkaian aktifitas pembuatan keputusan.[19] Perspektif ini berasumsi bahwa organisasi memiliki masalah dan melaksanakan pembuatan keputusan rasional untuk memecahkan masalah tersebut.

Perspektif eksperiensial menyatakan bahwa pembuatan keputusan organisasi tidak selalu rasional dalam memecahkan masalahnya. Mereka melaksanakan pembuatan keputusan berdasarkan suasana batin atau emosi yang disukai. Perspektif pengaruh behavioral menyatakan bahwa perilaku organisasi tidak ditentukan oleh rasional maupun rasional, namun oleh faktor di luar dirinya seperti budaya, lingkungan kerja, sosial, politik dan regulasi.

E. Unsur-unsur *Teamwork*

1. Motivasi *(motivation)*

Motivasi adalah dorongan dalam perilaku. Setiap individu memiliki motivasi yang beragam dalam melakukan sesuatu.[20] Motivasi merupakan dorongan yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Dorongan tersebut dapat berasal dari dalam dirinya dan di luar dirinya. Dalam konteks perilaku organisasi motivasi merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan organisasional.

Penelitian mengenai motivasi menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi komponen dasar bagi perilaku *teamwork*. Motivasi menjadi energi positif dimana *teamwork* berperilaku secara produktif.[21] Motivasi merupakan elan vital dalam perubahan individu maupun organisasi.

---

[18] Koentjaraningrat, Ilmu Antropologi (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 150.

[19] Edgar H. Schein, The Corporate CultureAnd Survival Guide (San Francisco, Jossey-Bass, 2009), 52.

[20] Robert Heller, Motivating People (London: Dorling Kindersley book, 1998), 6.

[21] Gregory T. Giford, Motivation and Exchange, Motivation And Leader-Leader Exchange: Evidence Counter To SimilarityAttraction Theory vol 7 (IJLS: Regent University, 2012), 27.

Menurut Geertz terdapat dorongan internal dalam diri manusia. Dorongan internal disebut dengan motif asli (*because motive*),[22] yaitu motif tertentu yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Jadi, orang yang melakukan praktik-praktik organisasional didorong landasan normatif yang memerlukan kesiapan fisik dan finansial untuk mencapainya. Penelitian David B. Zoogah membuktikan adanya pengaruh signifikan motivasi dalam dalam perkembangan organisasi di Afrika.[23] Teori tentang motivasi telah mengalami perkembangan sedemikian rupa. Maslow mengemukakan teori piramida kebutuhan, Mc Gregor teori X dan Y, serta Willian Ouchi mengenai teori Z.

Teori X menyatakan bahwa manusia pada dasarnya adalah malas, tidak suka bekerja, dan cenderung berbuat seenaknya. Teori X mengharuskan adanya pengawasan, pembinaan bahkan sanksi. Teori Y menyatakan bahwa manusia bersifat rajin, giat bekerja dan oenuh dedikasi. Pada aspek tersebut memerlukan adanya partisipasi dan sikap demokratis. Teori *need for achievement* David Mc Celland menyebutkan bahwa setiap manusia memiliki mental juara atau keinginan untuk menjadi yang terbaik dan unggul.[24]

2. Kepribadian *(Personality)*

Komponen yang kedua adalah kepribadian (personality). Terdapat beberapa teori terkait kepribadian. Menurut Engel, Blackwell dan Miniard personality *"is defined as consistent responses to environmental stimuli."*[25] Mowen dan Minor menyatakan bahwa pengertian kepribadian adalah *"the distinctive pattern of behavior, including thought and emotions, that characterize each individual adaptation to the situations to his or her life."*[26] Kanuk mengartikan kepribadian sebagai *"inner psychological characteristics both determine and reflect how a person responds to his or her environment."*[27]

---

[22] Clifford Geertz, The Interpretation of Culture (London: Sage Publication, 1970), 87.

[23] David B. Zoogah, Cultural Value Orientation, Personality And Motivational Determinal Of Strategic leadership In Africa, vol 4 (IJLS: Regent University, 2009), 203-204.

[24] P. Hersey & Ken Blanchard, Managemen Organizational Behavior . terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1994), 56.

[25] JF. Engel, R.D. Blackwell and P.W. Miniard, Consumer Behavior, 8th Edition (Texas: The Dryden Press, 1995), 433.

[26] J.C. Mowen and M. Minor, Consumer Behavior, 5th edition (New Jersey: Prantice Hall, 1998), 198.

[27] L.G. Schiffman and L.L. Kanuk, Consumer Behavior, 10 th edition (New Jersey: Prantice Hall, 2010), 53.

Pendapat para ahli di atas menyatakan bahwa kepribadian menjadi kekhasan masing-masing individu. Kepribadian dapat dijadikan dasar seseorang untuk dapat berkembang dalam *teamwork*. Sebuah *team* dapat berperan dengan baik apabila seseorang ditempatkan sesuai dengan kepribadiannya. Dalam hal ini prinsip *the right man on the right job, the right man on the right place.*

3. Budaya *(culture)*

Faktor yang ketiga adalah Budaya. Beberapa ahli memberikan pengertian budaya sebagai berikut. Pengertian budaya menurut Peter dan Olson adalah:

> *"That are share by (most) people in a social group. In a broad sense, cultural meaning include common effective reaction, typical cognitions (beliefs), and characteristic pattern of behavior."*[28]

Loudon dan Bitta mendefinisikannya sebagai

> *"That complex whole that includes knowledge, belief, art, moral, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society."*[29]

Koentjoroningrat mengartikan budaya dengan hasil cipta, karsa dan karya manusia. Dengan demikian budaya mencakup unsur pemikiran, perasaan dan fisik. Dari pengertian bahasa ini berkembang teori kebudayaan yang fokus pada *ideas* (ide-ide), *activities* (perilaku-perilaku dan *arthefact* (buah tangan).[30] Lebih lanjut Koentjaraningrat menjelaskan ruang lingkup *ideas* mencakup pemikiran, nilai-nilai, norma, hukum dll. *Activites* meliputi perilaku manusia dalam kehidupan sehari-hari dan *artifacs* merupakan karya manusia yang memiliki nilai seni yang tinggi.

Schein menganalisa bahwa budaya dapat dipahami melalui pemeringkatan. "*A better way to think about culture is to realize that is that is exist at several level: artifact, espose values, and underlying assumpsions."*[31]

---

[28] J.P. Peter and J.C. Olson, Consumer Behavior and Marketing Strategy, 9theditions (Boston: Irwin-Mcgraw-Hill, 2010), 45.

[29] D.L. Loudon and A.J. Della Bitta, Consumer Behavior: Concept And Applications 4th editions (New York, Mcgraw-Hill, 1993), 84.

[30] Koentjaraningrat, Ilmu Antropologi (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 150, Bandingkan dengan Hans Wehr, A Dictionary of Modern Written Arabic (edited) by J Milton Cowan, (Beirut: Librarie Du Liban, dan London: Macdonald dan Evans LTD, 1974), 104.

[31] Edgar H. Schein, The Corporate CultureAnd Survival Guide (San Francisco, Jossey-Bass, 2009), 22.

Dalam konteks *teamwork* budaya sebagai produk dalam membangun performa organisasi. Budaya dapat berupa pemikiran, keyakinan maupun perilaku yang dimaksudkan untuk membangun lembaga pendidikan yang maju dengan basis nilai-nilai Islam. Dalam *teamwork* di lembaga pendidikan Islam diperlukan adanya budaya yang tinggi seperti *amanah* (profesional), *tabligh* (keterbukaan), *siddiq* (kejujuran), *fathanah* (kapasitas).

4. Kapasitas (*capacity*)

Kapasitas adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakakukan sesuatu. Dalam konteks *teamwork*, kapasitas diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi tiap anggota *teamwork*. Kapasitas seseorang dalam *teamwork* dapat berupa pengetahuan, pengalaman dan skill.

5. Kepemimpinan *(leadership)*

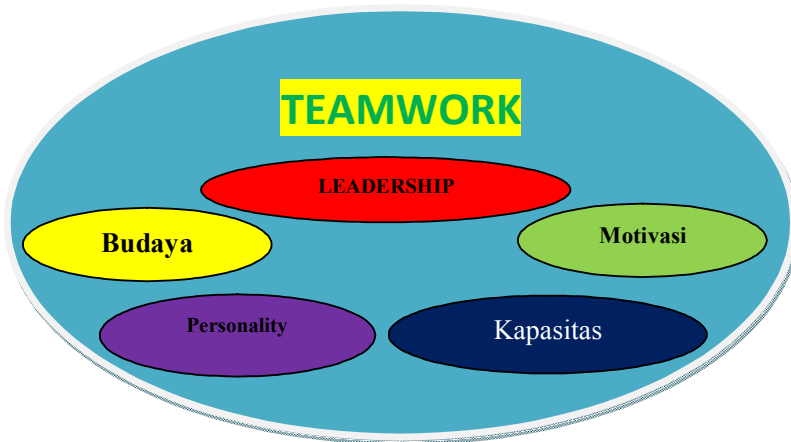
Leadership menentukan mutu organisasi, khususnya *teamwork*. *Leader* begitu esensial mengingat fungsinya yang organik dalam proses manajemen.[32] Dalam konteks *teamwork*, bermutu tidaknya peran, tanggungjawab dan komunikasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan berdampak pada kualitas *teamwork* dikelolanya.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan *teamwork*. Penelitian Seoukhwa Yun, Jonathan Cox & Henry P. Sims, Jr. tentang hubungan kepemimpinan dan *teamwork* menyatakan bahwa terdapat pengaruh kuat seorang pemimpin dalam efektifitas *teamwork* dalam mencapai tujuan.[33] Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan menjadi salah satu penentu yang memengaruhi kinerja tim.

Pola hubungan antara faktor-faktor tersebut diilustrasikan pada gambar berikut:

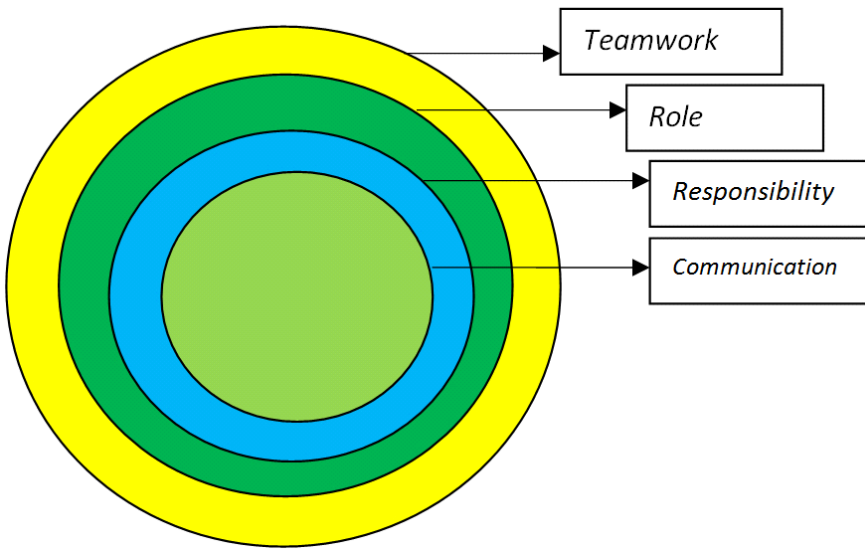
---

[32] Moh. Khusnuridlo, Standar Nasional Pendidikan; Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Jember: STAIN Press, 2013), 22.

[33] Leadership and Teamwork:The Effect of Leadership And Job Satisfaction On Team Citizenship vol 2 (IJLS: Regent University, 2007), 192-193.

Gambar 4.1. diolah dari berbagai sumber buku maupun jurnal mengenai *teamwork*.

Dari gambar di atas dapat dipahami bahwa *teamwork* terdiri dari beragam komponen, yaitu motivasi, kepribadian, budaya, kapasitas dan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam *teamwork* membangun sinergi antar komponen, sehingga memiliki keter-hubungan satu dengan yang lainnya. Kepemimpinan menjadi inti yang dapat menggerakkan ketidakpastian dalam *teamwork building* menjadi keteraturan.

F. Peran, Tanggung jawab, dan Komunikasi

Peran *(roles)*, tanggungjawab *(responsibility)* dan komunikasi *(communication)* merupakan tiga komponen esensial dan krusial dalam *teamwork*. Ketiganya menjadi pondasi bagi tumbuh, perkembangan dan soliditas *teamwork*. Soliditas *teamwork* dapat diukur dari fungsi *roles, responsibility* dan *communicationi* antar individu, kelompok dan organisasi. Hubungan role, responsibility, dan communication sebagaimana gambar berikut:

Gambar 5.1. (RRC) diolah dari beragam sumber.

Sebagaimana gambar 5.1. di atas, *role, responsibility* dan *communication* memiliki hubungan erat dalam kerangka *teamwork*. Masing-masing anggota *teamwork* memiliki peran spesifik dalam mencapai tujuan dalam setting tertentu. Peran dalam teamwork menuntut tanggungjawab yang tinggi. Peran dan tanggungjwab dapat terbangun dengan baik apabila dilakukan melalui komunikasi efektif.

Teamwork dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pencapaiannya, *teamwork* memiliki peran baik individu di dalamnya maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi. Peran anggota tim merupakan karateriktik yang menandai keberdaaan tim.

Jason A. Colquit mendefinisikan peran anggota SEBAGAI:

> *"The behavior a person as expected to display in a given context. In a team setting, the are a variety of role that member can take or develop, and depending on the spesific situation, the presence men or absence of members who process these role may have a strong impact on team efectiveness."*[34]

Role (peran) dapat pahami sebagai perilaku seseorang yang diharapkan sesuai dengan konteksnya.[35] Menurut Richard L Daft peran lebih merupakan bagian dalam sistem sosial yang dinamis.

[34] Jason A. Colquit, Jeffery A. LePine, & Michael J. Wesson, Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace (New York: McGraw Hall/ Irwin, 2009), 385.

[35] Colquit, Jason A., LePine, Jeffery A. & Wesson, Michael J., Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace, 385.

Role is a part in a dynamic social system. A role has a discretion of responsibility allowing the person to use his or her discretion and ability to achieve an outcome or meet a goal. In an organization with an organic design, a team employees play a role in the team or departement and roles may be continually redifined pr adjusted.[36]

Lebih lanjut Richrad menyatakan bahwa dalam memahami peran tidak bisa terlepas dari tugas. Menurutnya tugas adalah *Piece of work assigned to a person.* Dalam kerangka *teamwork*, masing-masing anggota tim bisa beragam peran atau mengembangkan sesuai dengan situasi. Dalam hal ini, keterlibatan anggota dalam *teamwork* berpengaruh besar terhadap efektifitas tim. Peran dan tanggung jawab *teamwork* mencakup beberapa hal yaitu: mencapai tujuan sesuai tenggat waktu yang diberikan, strategi dan metode, memililih yang dipublikasikan.[37]

Hughes menyebut dua hal penting yang menjadi karakteristik tim, yaitu komunikasi dan pengaruh. Dengan lebih jelas Hughes menyatakan *mutual interaction and reciprocal influence*.[38] Dua hal tersebut menjadi penentu dalam membangun tim yang efektif. Tim yang solid akan terbangun apabila di dalamnya terdapat komunikasi yang efektif dan saling memengaruhi secara positif antar individu di dalam tim kerja.

Menurut Hoy-Miskel komunikasi dan koordinasi menentukan dalam pembuatan keputusan tim.[39] Komunikasi memberi peluang terhadap pemecahan masalah, dukungan sosial terciptanya partisipasi dan merupakan koreksi atas kesalahan serta mendorong terjadinya persaingan yang efektif. Komunikasi yang efektif membutuhkan koordinasi antar individu dalam tim sehingga tujuan tercapai dengan baik.

Komunikasi diperlukan agar kebijakan-kebijakan, instruksi-instruksi organisasional dalam *teamwork* dapat dimengerti dengan jelas. Dalam hal ini perlu dilakukan komukasi yang efektif, dua arah, sehingga terjadi *feed back*.[40] *Teamwork* menggambarkan suatu sistem yang fungsional dan ketat sekaligus. *Teamwork* merupakan satu

---

[36] Richard L Daft, Organizations Theory and Design 7th Edition (Canada: Erin Joyner, 2013), 30.

[37] Denise Lindsey Well, Strategic management for senior leader: A Hand Book For Implementation (USA: TQL Office, 1996), 10.

[38] Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet & Gordon Curphy, Leadership; Enhancing the Lesson of Experience (New York: McGraw Hall/Irwin, 2002), 300-301.

[39] Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Reseach and Practice 3rd Edition (Ney York: Random House, 1987), 357-358.

[40] G.R. Terry, Principles of Management, 207-209.

kesatuan yang utuh yang tidak terpisah satu dengan lainnya. *Teamwork* diarahkan untuk mencapai fungsi-fungsi tertentu yang dibagi habis pada masing-masing meja tugas (beureu). Orang-orang yang menduduki peran dan tanggungjawab tertentu dalam *teamwork* dituntut memiliki spesialisasi tertentu dengan fungsi-fungsi yang spesifik.

Dalam *teamwork*, komunikasi memiliki fungsi yang menentukan. Komunikasi diarahkan kepada tersampaikannya keputusan tim secara efektif dengan menggunakan beragam media, baik lisan maupun tertulis.[41] Jika komunikasi tidak terjalin dengan baik, teamwork rentan konflik. Kebanyakan konflik tim akibat kegagalan dalam melakukan komunikasi yang efektif. Karena manusia cenderung memusuhi sesuatu yang di luar pengetahuannya.

Peran, tanggungjawab dan komunikasi harus diletakkan sebagai dimensi nilai untuk memberikan ruh pada suatu *teamwork*. Peran, tanggungjawab dan komunikasi dilakukan untuk membangun sebuah nilai pada organisasi yaitu efektifitas dan efisiensi. Hal ini didasarkan pada kondisi bahwa kapitalisme klasik, saat itu, yang cenderung terjadi pemborosan. Nilai tersebut dipupuk untuk mencapai tujuan Peran, tanggungjawab dan komunikasi itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsi organisasi.

Teori mengenai peran, tanggungjawab dan komunikasi, sebagaimana di atas, menggambarkan *teamwork* yang ideal. Konstruksi peran, tanggungjawab dan komunikasi tersebut merealisasikan tujuan internal dari *teamwork* itu sendiri, yaitu untuk memperkuat perannya dari dalam. Bila dilihat lebih jauh, teori tersebut menggambarkan *teamwork* ala Eropa yang liberal, individualitik dan lebih mengedepankan kebebasan pribadi. Dalam hal ini terpetakan secara jelas manusia sebagai makhluk pribadi, sosial dan spiritual. Kecenderungan Eropa menunjukkan pada pentingnya profesionalitas dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang dan fungsi masing-masing.

Bila ditarik pada konteks pendidikan, maka lembaga pendidikan merupakan *teamwork* kecil. Institusi sekolah, madrasah atau pesantren merupakan *teamwork* yang berada di bawah departemen yang lebih tinggi. Keberadaan *teamwork*, dalam konteks pendidikan Islam, cukup

---

[41] Julia T. Wood, Komunikasi; Teori dan Paktik Terj. Putri Aila Idris (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 176-178.

urgen dalam membantu menyelesaikan beragam masalah pelik yang terjadi. Tim berfungsi memberikan pelayanan secara spesifik dan maksimal menyangkut berbagai fungsi manajemen pendidikan. Dalam hal ini peran dan tanggung jawab tim dapat menjadi solusi penyelesaian problem pendidikan Islam yang terkesan berkembang secara lamban. Dalam hal ini lembaga pendidikan Islam dapat membentuk tim kurikulum, kesiswaan, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, humas, sarana pra sarana dan tim khusus. Masing-masing tim memiliki tupoksi khusus untuk mencapai tujuan tertentu dengan tanggungjawab yang tinggi dan komunikasi yang efektif.

G. Penutup

Teori *teamwork* memiliki beberapa kelebihan dalam hal membangun budaya objektivitas yang dapat menepis muncul dan mengguritanya kepentingan pribadi yang terjadi dalam suatu organisasi. Kepentingan pribadi yang terbawa dalam organisasi dapat merusak struktur, kultur maupun interaksi di dalamnya.

Teamwork yang dijalankan secara konsisten dapat melepaskan organisasi dari adanya tekanan internal maupun eksternal yang menegasikan adanya kebebasan dan kesempatan orang lain dalam memperoleh hak-haknya. Organisasi dapat mencapai tujuannya secara bebas dan bertanggung-jawab.

Teamwork dapat meminimalisir adanya rasa suka dan tidak suka yang biasanya terjadi dalam organisasi, baik dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, dan pengawasan. Konsep pembidangan mengarah kepada pentingnya profesional yang lepas dari emosionalnya dan tepat dalam melaksanakan wewenang sesuai tugas fungsi pokok yang diembankan dan berkelanjutan. Selain itu, sesuai dengan masyarakat yang menganut budaya paternalistik.

Daftar Kepustakaan

Colquit, Jason A., LePine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace.* New York: McGraw Hall/Irwin, 2009.

Crainer, S. *Key Management Ideas: Thinking that Changed the Manajement World*. London, Pitman Publishing, 1996.

Daft, Richard L. *Organizations Theory and Design* 7th Edition. Canada: Erin Joyner, 2013.

Engel, JF., Blackwell R.D. and Miniard, P.W. *Consumer Behavior,* 8th Edition. Texas: The Dryden Press, 1995.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Culture.* London: Sage Publication, 1970.

Gibson, Ivancevic dan Donelly. *Organizations.* New York: Richard D Irwin Inc, 1995.

Giford, Gregory T. *Motivation and Exchange, Motivation And Leader-Leader Exchange: Evidence Counter To SimilarityAttraction Theory* vol 7 IJLS: Regent University, 2012.

Hersey, P. dan Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources.* New Jersey: Prantice Hall, 1989.

Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. *Educational Administration: Theory, Reseach and Practice* 3rd Edition. New York: Random House, 1987.

Hughes, Richard L. Ginnet, Robert C. & Curphy, Gordon. *Leadership; Enhancing the Lesson of Experience* (New York: McGraw Hall/ Irwin, 2002.

Hull, Luise & Sevdalis, Nick *Teamwork And Safety In Surgery* (Kolumbia: Columbian Journal, 2015.

Ilgen, D.R., Major, D.A. Hollenbeck, J.R. and D.J Sago. *Team Research in the 1990s. In Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*. New York: Academic Press, Inc., 1993.

Jurnal:

Katz, D. and Kahn, L. *The Social Psychology of Organization*. London: John Wiley, 1996.

Khusnuridlo, Moh. *Standar Nasional Pendidikan; Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*. Jember: STAIN Press, 2013.

Koentjaraningrat. *Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Leithwood & Riehl, C. *What Do We Already Know about Succesful School Leadership.* Sydney: AERA division, 2003.

Lundberg, G.A. *Some Problems of Group Classification and Measurement*. USA: American Sociological Review, 1940.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior* terj. Vivin Andika Y., Shekar Purwanti, Th. Arie, Winong Rosari. Yogyakarta: Andi, 2006.

Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row, 1954

Mowen, J.C. and Minor, M. *Consumer Behavior*, 5th edition New Jersey: Prantice Hall, 1998.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. *Organizational Behavior* 15th edition. USA: Pearson Education, Inc, 2013.

Schein, Edgar H. *The Corporate CultureAnd Survival Guide.* San Francisco, Jossey-Bass, 2009.

Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. *Consumer Behavior,* 10 th edition. New Jersey: Prantice Hall, 2010.

Terry, G.R. *Principles of Management*. USA: Dow Jones Irwin, Inc, 1992

Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A.M Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.

Wood, Julia T. *Komunikasi; Teori dan Paktik* Terj. Putri Aila Idris. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, 7th edition. New Jersey: Pearson Education, 2010.

Yun, Seoukhwa, Cox, Jonathan & Sims, Henry P. Jr., *Leadership and Teamwork: The Effect of Leadership And Job Satisfaction On Team Citizenship* vol 2. IJLS: Regent University, 2007.

Zoogah, David B. *Cultural Value Orientation, Personality And Motivational Determinal Of Strategic leadership In Africa*, vol 4. IJLS: Regent University, 2009.

11

Motivasi

Ahmadi

A. Pendahuluan

Motivasi telah lama menjadi bidang kajian para psikolog, baik yang terkait dengan motivasi dalam dunia kerja maupun dalam bidang pendidikan. Diskursus tentang motivasi dalam dunia kerja terus berlanjut secara dinamis, karena perananya yang sangat krusial bagi eksistensi sebuah organisasi.

Motivasi menjadi daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabanya dalam rangka mencapai suatu tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Motivasi dalam konteks organisasi adalah sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapainya tujuan organisasi.[1] Hal ini harus dilakukan oleh seorang pemimpin mengingat

[1] Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Gunung Agung, 1991, hal. 183

motivasi dapat meningkatkan performansi, disiplin dan prestasi kerja. Ketiga hal tersebut (performa, disiplin dan prestasi kerja) inilah yang sangat menentukan efektivitas kerja.[2]

Seorang pemimpin seyogyanya memahami, secara komprehensif, hal-hal yang terkait dengan aspek motivasi dalam dunia kerja. Selain itu, dia juga mampu memberikan dorongan kepada bawahan agar mau bekerja dengan baik, memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi dengan menerapkan teknik-teknik motivasi yang efektif.

B. Teori-teori Motivasi

Kata "motivasi" berasal dari bahasa Inggris dengan kata dasar '*motive*' yang artinya power atau daya penggerak untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu.[3] Menurut Robbert Heller (2001) motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh kekuatan yang berbeda.[4] Pendapat lainnya menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.[5] Motivasi juga diartikan sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu, untuk sejumlah waktu tertentu terhadap tujuan tertentu.[6]

Tahun 1950-an merupakan periode perkembangan konsep-konsep motivasi. Teori-teori terkenal yang berkembang pada masa ini adalah teori Hierarki Kebutuhan yang digagas Abraham Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor. Teori-teori ini dikenal karena merupakan dasar berkembangnya berbagai teori yang ada hingga saat ini terkait dengan perilaku dan budaya kerja organisasi-organisasi di dunia dalam menjelaskan motivasi karyawan.

---

[2] Sulistyorini, Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi. Yogyakarta: Teras, 2009, hal. 279-280.

[3] Muhyadi, Organisasi, Teori, Struktur dan Proses. Jakarta: Depdikbud, 1989, hal. 157.

[4] Robbert Heller, Motivating People, London: Dorling Kindersley Book, 1998, hal. 6.

[5] Mitchell, T. R. Research in Organizational Behavior. Greenwich : CT: JAI Press, 1997, hal. 60-62.

[6] Mcshane dan Von Glinow, Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 2010, hal. 132.

Berikut ini beberapa teori motivasi menurut para pakarnya yaitu: Maslow (teori hierarki kebutuhan), McGregor (teori X dan Y), McClelland (teori motivasi prestasi), dan Alderfer (teori ERG).

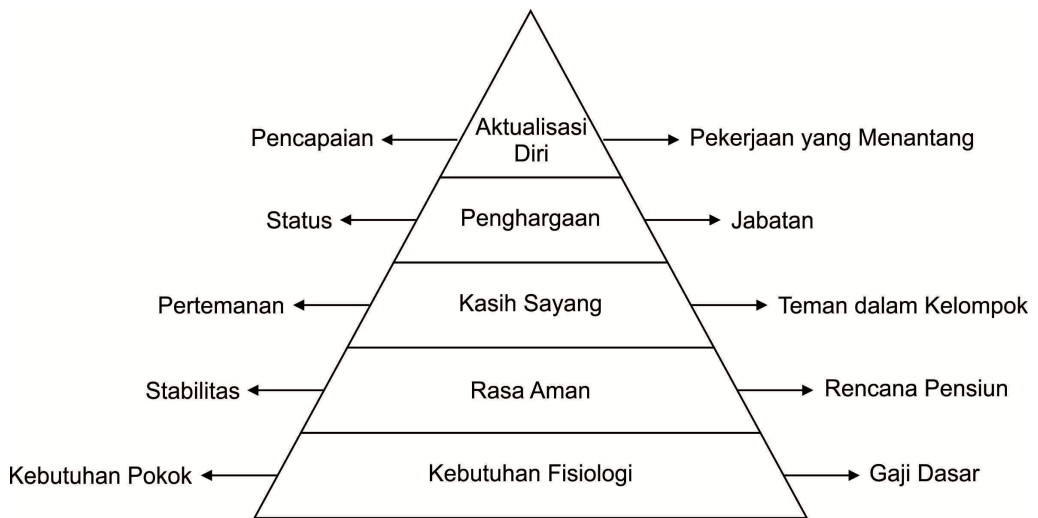
1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan yang digagas Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisiologis) seperti (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), *secuirity needs* (kebutuhan rasa aman) seperti rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional, *social needs* (kebutuhan sosial) sepereti rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan, *self esteem* (kebutuhan akan penghargaan) meliputi faktor penghargaan internal dan eksternal, dan *self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) seperti pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).[7]

Maslow membagi lima kebutuhan tersebut menjadi dua tingkatan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.[8]

Berikut ini digambarkan teori hierarki kebutuhan Maslow yang terdiri atas lima kategori kebutuhan.

---

[7] Maslow, A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954, hal. 57.
[8] Ibid.

Gambar di atas mengilustrasikan baik contoh umum maupun organisasi dari setiap jenis kebutuhan. Tentu saja setiap individu memiliki kebutuhan spesifik yang sangat beragam dalam setiap kategori.

2. Teori X dan Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X, yaitu:

a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
c. Karyawan akan mengindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.
d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.[9]

---

[9] Robbins, Stephen P; Judge, Timothy A. Perilaku Organisasi Buku 1, Jakarta: Salemba Empat. 2008, hal.222.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu:

a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.
d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.[10]

Teori yang diungkapkan oleh Douglas McGregor ini mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi. Konsep terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Pemimpin yang menyukai teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik. Untuk kriteria karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan dengan sifat yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

3. Teori Prestasi (David McClelland)

Teori kebutuhan atau juga disebut teori motivasi prestasi dikembangkan oleh David McClelland dan teman-temannya. Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

a. Kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
b. Kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

---

[10] Ibid, 223.

c. Kebutuhan berkuasa: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.[11]

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi. Menurut McClelland seseorang dianggap mempunyai motivasi apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik dari pada yang lain pada banyak situasi. McClelland menguatkan pada tiga kebutuhan sebagaimana dikemukakan di atas.

Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Seseorang menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.[12]

4. Teori ERG Aldefer

Teori ERG adalah sebuah teori motivasi yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer. Dalam banyak hal, teori ERG memperluas dan menyempurnakan konsep heirarki kebutuhan Abraham Maslow, meskipun juga terdapat perbedaan penting di antara keduanya. ERG mewakili tiga kebutuhan dasar yaitu : Ekstensi (E/*existence*), Keterkaitan (R/*relatedness*), dan Pertumbuhan (G/*growth)*.

Ketiga kebutuhan pokok manusia ini diurai Alderfer sebagai simplifikasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow sebagai berikut:

a. *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.

---

[11] McClelland, D.C. The Achieving Society, New York: Van Nostrand Reinhold, 1961, hal. 63.

[12] Handoko, Hani T dan Reksohadiprodjo Sukanto, Organisasi Perusahaan. Edisi Kedua Yogyakarta: BPFE, 1996, hal. 85.

b. *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
c. *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow

Berlawanan dengan pendekatan Maslow, teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan sebagai contoh, kebutuhan hubungan dan pertumbuhan dapat memotivasi seseorang pada saat yang sama.

Penjelasan tentang teori ERG Alderfer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan, misalnya pertumbuhan nampak terkendali mungkin karena kebijaksanaan perusahaan maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.[13]

Manajer harus memahami bahwa karyawan memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi pada waktu yang sama. Menurut teori ERG, jika manajer hanya memusatkan perhatian pada satu kebutuhan pada satu waktu, hal ini tidak akan efektif memotivasi karyawan. Demikian juga aspek frustasi-regresi Teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali kepada kebutuhan terhadap uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi.

Berikut ini ringkasan teori motivasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya.

---

[13] Sudarman Danim, Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos, Bandung: AlFabeta, 2012, hal. 115.

	Teori	Inti
Abraham Maslow	Hirarki Kebutuhan	- Kebutuhan manusia tersusun dalam hirarki, mulai dari fisiologis, keamanan, sosial, harga diri dan aktuslisasi diri. - Suatu kebutuhan yang telah memuaskan tidak menjadi motivator perilaku, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi motivator
Douglas McGregor	X – Y	- Manusia memiliki sisi negatif (X) dan juga sisi positif (Y). - Pemimpin yang menyukai teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik. - Karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan dengan sifat yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa banyak diperintah atau diawasi dari atasannya.
David McClelland	Prestasi	Manusia memiliki kebutuhan untuk selalu berprestasi, berafiliasi dan juga meraih kekuasaan.
Clayton Elderfer	ERG	- Kebutuhan dasar manusia adalah eksistensi, hubungan dan pertumbuhan. - Lebih dari satu kebutuhan dapat memotivasi seseorang pada saat yang sama. - Konsep progresi-kepuasan dan progresi frustasi

C. Penetapan Tujuan Sebagai Sarana Motivasi

Sebuah organisasi sudah pasti memiliki suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi yang dibuat secara baik dengan mempertimbangan berbagai aspek dapat menjadi motivasi kerja para anggota organisasi tersebut. Menurut Wibowo, Teori ekspekstansi (harapan) berpan-

dangan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.[14] Maka salah satu tugas yang paling penting dilakukan oleh manajer adalah mengelola ekspektasi. Setiap individu dan tim secara keseluruhan harus tahu apa yang harus mereka lakukan dan dicapai.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli terbukti bahwa ada korelasi positif antara motivasi dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, baik pada tingkat organisasi, tingkat satuan kerja maupun tingkat individual.[15] Artinya bahwa apabila seseorang atau sekelompok orang dalam satu satuan kerja mempunya sasaran yang jelas yang ingin dicapai, motivasi kerjanya pun pada umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan orang atau kelompok yang bekerjasa tanpa tujuan atau sasaran yang jelas.

Goal setiing atau penetapan tujuan itu sendiri dapat dijadikan sebuah proses memotivasi pekerja dan mengklarifikasi persepsi peran mereka dengan menciptakan sasaran kinerja. Penetapan tujuan yang potensional dengan memperkuat intensitas dan ketekunan serta memberi pekerja persepsi peran yang lebih jelas dapat membentuk perilaku kerja yang berdampak pada perbaikan kinerja.[16]

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Menurut Locke, tujuan-tujuan yang cukup sulit, khusus dan yang pernyataannya jelas dan dapat diterima oleh tenaga kerja, akan menghasilkan performa yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang biasa, tidak khusus, dan yang mudah dicapai.[17]

Teori penetapan tujuan ini kemudian populer pada tahun 1970 dan menjadi dasar bagi munculnya istilah Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objectives /MBO) dalam bidang adminis-

---

[14] Wibowo, Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 116-117.

[15] Siagian, Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional, Jakarta : CV. H. Masagung, 1987, hal. 118-119.

[16] Ibid, hal. 117

[17] Edwin A. Locke “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives“ dalam Organizatiol Behavior dan Human Performance, 1968, hal. 157.

trasi.[18] Dalam hal ini, manajemen organisasi dikelola berdasarkan tujuan-tujuan perusahaan, secara berurutan, disusun tujuan-tujuan untuk divisi, bagian sampai satuan kerja yang terkecil dan diakhiri penetapan sasaran kerja untuk setiap karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut McShane dan Glinow,[19] terdapat enam karakteristik suatu tujuan, yaitu:

1. ***Specific goal* (tujuan spesifik).** Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas.
2. *Relevan goal* (tujuan relevan). Tujuan juga harus relevan dengan pekerjaan individual dan dalam kontrol mereka.
3. ***Chalenging goal* (tujuan menantang).** Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian. Tujuan yang menantang menyebabkan orang meningktkan intensitas dan ketekunan terhadap usaha kerjanya.
4. ***Goal commitment* (komitmen terhadap tujuan).** Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut.
5. ***Goal participation* (partisipasi terhadap tujuan).** Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.
6. ***Goal** feedback (umpan balik terhadap tujuan).* Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Umpan balik adalah kondisi lain yang perlu untuk penentuan tujuan yang efektif.

---

[18] Hoy dan Miskel, Educational Administrastion (Third Edition). New York : Random House, 1987, hal. 193.

[19] Mcshane dan Von Glinow, Organizational …hal.117-118.

Konsep lainnya tentang penetapan tujuan diperkenalkan oleh George T. Doran dalam *Management Review* edisi November 1981 dengan istilah *SMART.* S.M.A.R.T adalah kependekan dari 5 langkah dalam penetapan tujuan *Specific (spesifik), Measurable* (terukur), *Assignable* (dapat dicapai), *Realistic (Realistis)*, dan *Time-based* (tenggat waktu)[20].

Tujuan organisasi yang dibuat dengan konsep SMART, akan mempermudah setiap orang untuk melakukan pekerjaannya secara efektif. Hal ini disebabkan tujuan yang diinginkan tidak bersifat umum, tetapi terarah kepada satu tujuan yang spesifik dan jelas. Tujuan juga akan menjadi mudah bila dapat diukur dengan indikator-indikator yang tepat, sehingga pekerjaan dapat ditinjau ulang dan dievaluasi bila tidak terjadi peningkatan. Selain itu tujuan yang baik adalah yang dapat dicapai melalui usaha-usaha yang menantang dan harus berdasarkan kemampuan yang dimiliki, realistis dan juga memiliki batas waktu yang ideal.

Dengan menggunakan konsep penetapan tujuan yaitu adanya tujuan yang spesifik, relevan, menantang dan berkomitmen untuk mencapainya, partisipasi terhadap tujuan tersebut serta memberikan umpan balik pada kinerja memungkinkan manajemen untuk mela-kukan diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program goal setting. Selain itu motivasi kerja individu menjadi proaktif dan ia akan memiliki keterikatan atau komitmen yang besar untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

D. Motivasi Melalui Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan atau *job design* merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Desain pekerjaan merupakan suatu cara bagaimana elemen dalam suatu pekerjaan diorganisir.

Konsep tentang desain pekerjaan dapat dilihat dari *job characteristics* model, suatu model yang menganjurkan bahwa setiap pekerjaan dapat dijelaskan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: *skill variety, task identity, task significance, authonomy dan feedback,*[21] dengan penjelasan berikut:

---

[20] Doran, George. T. "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives", Management Review, Vol. 70, Issue 11, 1981, hal. 35-36.

[21] Lihat Hoy dan Miskel, Educational Administration…hal. 200-201. Lihat juga Robbins dan Judge, Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011, hal. 278.

1. *Skill variety* (variasi keterampilan), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan memerlukan variasi aktivitas yang berbeda.
2. *Task identity* (identitas tugas), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian keseluruhan dan bagian-bagian yang dapat diidentifikasi.
3. *Task significance* (signifikansi tugas), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan mempunyai dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. *Authonomy* (otonomi), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan substansial dan keleluasaan pada individu dalama menjadwal pekerjaan dan dalam mempertimbangkan prosedur yang dipergunakan dalam menjalankannya.
5. *Feedback* (umpan balik), merupakan tingkatan keadaan di mana dalam menjalankan aktivitas pekerjaan individu mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerja mereka.[22]

Untuk meningkatkan motivasi, pekerjaan dapat dirancang ulang atau dilakukan *redesign* berdasarkan analisa kerja dengan cara:

1. *Job rotation*, yaitu pergeseran pekerja secara periodik dari satu tugas ke tugas lainnya.
2. *Job enlargement*, yang dilakukan dengan menempatkan lebih banyak variasi ke dalam pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang sama.
3. *Job enrichment*, perluasan pekerjaan secara vertikal atau memberi pekerja lebih banyak tanggung jawab.[23]

E. Apresiasi sebagai Motivasi

Para ahli manajemen telah mendukung pentingnya memberikan penghargaan yang berarti bagi pekerja. Sebagian besar manajer awalnya berfokus pada bayaran atau upah sebagai penghargaan dasar yang ditawarkan kepada bawahannya. Namun sekarang banyak yang memahami bahwa pekerja sebenarnya mencari dan merespon terhadap beragam penghargaan dari pekerjaan mereka.[24]

---

[22] Wibowo, Perilaku dalam …, hal. 125.

[23] Ibid, hal. 125-126.

[24] Moorhead dan Griffin, Perilaku Organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Jakarta : Salemba Empat, 2013, hal. 148.

Tujuan dari sistem penghargaan itu sendiri adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas. Struktur kompensasi organiasasi haruslah adil dan konsisten untuk memastikan kesetaraan perlakuan dan kepatuhan terhadap hukum. Sistem penghargaan haruslah kompetitif terhadap pasar tenaga kerja eksternal agar organisasi mampu menarik dan mempertahankan pekerja kompeten dalam bidang yang sesuai.[25]

Telah terdapat diskusi-diskusi yang cukup lama mengenai bagaimana uang dapat memotivasi para pekerja dalam meningkatkan kinerja mereka. Maslow, Herzberg dan para kritisi modern seperti Alfie Kohn berpendapat bahwa uang tidak dapat memberikan motivasi terhadap kinerja pekerjaan atau bahwa hal tersebut akan memotivasi orang-orang untuk berfokus kepada uang itu sendiri dibandingkan dengan kinerja. Para akademisi yang membidangi imbalan, kebanyakan berpendapat bahwa uang memang pada kenyataannya berpengaruh untuk memotivasi kinerja dan bahwa sistem imbalan yang dirancang dengan baik akan memotivasi para pekerja ke arah tingkat kinerja yang diinginkan oleh organisasi.[26]

Secara garis besar, setiap organisasi menggunakan beberapa jenis penghargaan yang berbeda. Penghargaan paling umum adalah bayaran dasar (upah atau gaji), sistem insentif, tunjangan, hak istimewa dan hadiah.[27] Penghargaan-penghargaan ini dapat diberikan secara parsial maupun dikombinasikan dalam upaya menciptakan kompensasi terhadap kinerja individu dalam sebuah organisasi.

Bagi sebagian besar orang, penghargaan yang paling penting dalam bekerja adalah upah atau bayaran dasar yang mereka dapatkan sebagai kompensasi sebuah pekerjaan. Orang bekerja karena ingin mendapatkan uang, karena dengan uang banyak kebutuhan manusia dapat direalisasikan. Maka dari itu sistem pembayaran sangat penting bagi sebuah organisasi. Bayaran dasar atau upah pekerja harus direncanakan dan dikelola dengan efektif agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

---

[25] Boyd dan Salamin "Strategic Reward System: A Contingence Model of Pay System Design" Strategic Management Journal, 2001, vol. 22.

[26] Crish Rowley, Keith Jakcson, Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concept. Terj. Elviyola Pawan, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012, hal. 281.

[27] Moorhead dan Griffin, Perilaku … hal. 148.

Jenis penghargaan lainnya adalah insentif, di mana seorang pekerja dimungkinkan untuk memperoleh kompensasi tambahan sebagai imbalan untuk jenis kinerja tertentu. Jenis insentif itu bisa berupa sistem bonus, pembagian keuntungan perusahaan dan lain-lain. Mengenai insentif, Sarwoto menyatakan bahwa, insentif dapat dijadikan sarana motivasi dengan memberi bantuan sebagai suatu perangsang atau dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.[28] Dari uraian ini, maka dapat dikatakan bahwa program pemberian insentif dengan tataran yang proporsional dapat digunakan sebagai sarana untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Selain bayaran dasar dan insentif, penghargaan lainnya dapat berupa pemberian tunjangan (*benifets*). Tunjangan ini dapat berupa pembayaran untuk waktu tidak bekerja, kontribusi jaminan sosial, kompensasi pengangguran, tunjangan cacat, asuransi jiwa dan kesehatan dan tunjangan pensiun.[29]

Adapun hak istimewa sebagai bentuk penghargaan lainnya biasanya diberikan kepada orang-orang terpilih. Menurut majalah Forbes Edisi 6 September 1999 yang dikutip Moorhead dan Griffin, di Jepang, hak istimewa yang populer adalah pembayaran untuk keanggotaan dalam klub golf eksekutif. Di Inggris, hak istimewa yang umum adalah perjalanan kelas satu. Ada juga yang berupa sebuah mobil dan sopir.[30] Hak istimewa ini diberikan dalam rangka memberikan apresiasi atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai dan tentu saja dapat meningkatkan motivasi dalam melakukan pekerjaan.

Meskipun pembicaraan tentang apresiasi kinerja dengan berbagai bahasannya terfokus pada organisasi profit, bukan berarti kondisi ini tidak bisa diterapkan dalam organisasi non profit. Dasar-dasar pengelolaan sistem kompensasi yang efektif terhadap pekerjaan pegawai seyogyanya juga harus sudah dimulai di lembaga-lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren. Hal ini mutlak dilakukan dalam upaya meningkatkan budaya organisasi ke arah yang lebih baik dan

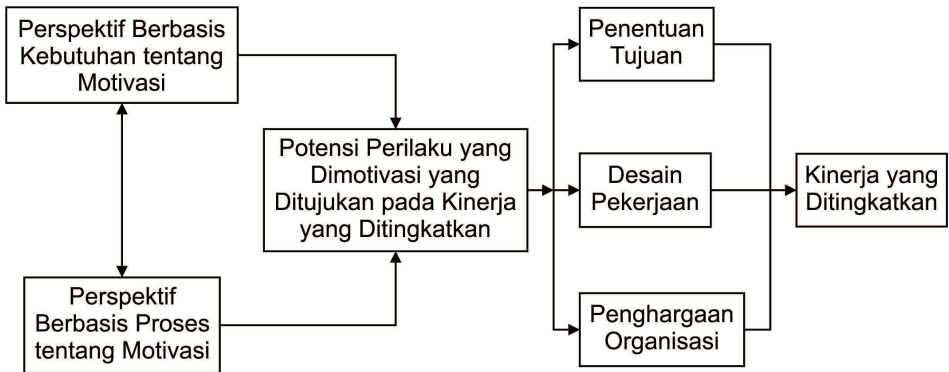
---

[28] Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi Manajemen, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1995, hal. 141-142

[29] Moorhead dan Griffin, Perilaku Organisasi…hal. 160.

[30] Ibid, hal. 162.

juga untuk menggairahkan kinerja individu untuk melakukan "yang terbaik" bagi organisasi atau lembaganya.

Bagan Motivasi dan Kinerja

F. Penutup

Bahwa setiap individu dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi bisa saja muncul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan-harapan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Maka dari itu setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda satu dengan yang lainnya.

Beberapa teori kunci tentang motivasi antara lain adalah teori Maslow (teori hierarki kebutuhan), McGregor (teori X dan Y), McClelland (teori motivasi prestasi), Alderfer (teori ERG), Vroom (Teori Harapan) dan Locke dengan Goal-Setting Theory.

Motivasi kerja dapat dilakukan dengan metode penetapan tujuan yang jelas, juga melalui rancangan pekerjaan yang terorganisir serta pemberian apresiasi dengan menerapkan sistem kompensasi yang proporsional. Langkah-langkah ini diyakini sangat memotivasi pekerja dalam rangka meningkatkan kinerja pada sebuah organisasi.

Daftar Kepustakaan

Boyd and Salamin "Strategic Reward System: A Contingence Model of Pay System Design" *Strategic Management Journal,* 2001, vol. 22.

Crish Rowley dan Keith Jakcson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concept*. Terj. Elviyola Pawan, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2012.

Danim, Sudarman, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos,* Bandung: AlFabeta, 2012.

Doran, George. T. "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives", *Management Review, Vol. 70, Issue 11,* 1981.

Edwin A. Locke "*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*" dalam *Organizatiol Behavior dan Human Performance*, 1968.

Handoko, Hani T dan Reksohadiprodjo Sukanto, *Organisasi Perusahaan.* Edisi Kedua Yogyakarta : BPFE, 1996.

Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Gunung Agung, 1991.

Heller, Robbert, *Motivating People,* London: Dorling Kindersley Book, 1998.

Hoy, K. Wayne and Miskel, Cecil G, *Educational Administrastion (Third Edition).* New York : Random House, 1987.

Maslow, *A. Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

McClelland, D.C. *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

Mcshane, Steven L and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior.* New York: McGraw-Hill, 2010.

Mitchell, T. R. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich : CT: JAI Press, 1997.

Moorhead, Gregory dan Griffin, W. Ricky, *Perilaku Organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat, 2013.

Muhyadi, *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses.* Jakarta: Depdikbud, 1989.

Robbins, Stephen P dan Timothy, A Judge, *Perilaku Organisasi Buku 1*, Jakarta: Salemba Empat. 2008.

Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi Manajemen,* Jakarta: Ghalia Indonesia, 1995.

Siagian, *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional,* Jakarta: CV. H. Masagung, 1987.

Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi.* Yogyakarta : Teras, 2009.

Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi.* Jakarta: PT. Raja *Grafindo* Persada, 2015.

12

Pengembangan Kompetensi Guru Berbasis *Multiple Intelligences*

Moh. Mahrus Hasan

A. Pendahuluan

Guru merupakan unsur penting dalam pendidikan. Keberhasilan dunia pendidikan tidak bisa dipisahkan dari kemampuan guru. Semakin tinggi kemampuan guru, tujuan pendidikan akan segera tercapai. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan guru, pendidikan akan semakin menjauh dari tujuannya. Namun demikian, tidak semua guru memiliki kompetensi, apalagi jika disandingkan dengan kecerdasan ganda (*multiple intelligences*).

Sebelum membahas secara panjang lebar tentang guru dengan segala derivasinya, peneliti memandang perlu untuk mendudukkan pengertian kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan kajian yang kompleks. Rumitnya pengertian tentang kompetensi menunjukkan besarnya perhatian dunia pendidikan terhadap kemampuan guru.

B. Pengertian Pengembangan Kompetensi Guru

Menurut Munif Chatib, "guru adalah kunci kualitas sebuah sekolah. Makin sering sebuah sekoh mengadakan pelatihan guru, makin berkualitaslah sekolah itu"[1]. Itu artinya sekolah yang berkualitas

---

[1] Munif Chatib, Sekolahnya Manusia... hlm. 149

adalah sekolah yang secara kontinyu melaksanakan pelatihan secara rutin terhadap guru.

Dalam pandangan Suwardi kompetensi berasal dari bahasa Inggris *Competency* yang dimaknai sebagai kata benda *competence* yang berarti kecakapan, kompetensi dan kewenangan. Lebih lanjut, Suharsimi sebagaimana dikutip oleh Suwardi mengatakan bahwa kompetensi adalah potensi untuk melakukan suatu tindakan.[2]

Kompetensi adalah kemampuan mendasar dimana setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang mampu dan profesional. Orang yang profesional adalah orang yang memiliki profesi.[3] Disamping itu kompetensi guru didefinisikan sebagai kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggungjawab dan layak.[4]

Berdasarkan pengertian di atas dapat diuraikan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Dalam hubungan dengan kompetensi guru, Proyek Pengembangan Pendidikan Guru (PPPG) telah berhasil merumuskan tiga kemampuan pokok yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu (1) Kompetensi profesional; (2) kompetensi personal; dan (3) Kompetensi sosial. Alma menambahkan yang ke (4) adalah kompetensi pedagogik.[5].

Kompetensi profesional mengisyaratkan bahwa guru harus memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang studi (*subject metter*) yang diajarkan. Di samping itu, seorang guru hendaknya menguasai metodologi pengajaran dalam arti memiliki kemampuan konsep teoritis, mampu memilih metode yang tepat, serta menggunakannya dalam proses belajar mengajar.

Kompetensi personal mengandung arti bahwa seorang guru harus memiliki sikap kepribadian yang baik, sehingga mampu menjadi aspirasi bagi para murid. Selain itu, guru juga harus memiliki kepribadian sebagai tauladan. Aspek Kompetensi sosial mempersyaratkan

---

[2] Suwardi, Manajemen Pembelajaran; Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi, (Surabaya: PT Temprina Media Grafika, 2007), hlm. 3.

[3] Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hm. 107.

[4] Moh. Uzer Usman, Menjadi Guru Profesional, (Yogyakarta: Cipta Abadi, 2002), hlm.. 14

[5] Buchari Alma, Guru Profesional; Menguasai Metode dan Terampil Mengajar, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.. 141

bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial, baik dengan para siswa, dengan semua guru, dengan kepala sekolah,dengan pegawai tata usaha, maupun dengan anggota masyarakat di lingkungan sekitar.

Adapun kompetensi pedagogik mengandung arti bahwa guru harus mampu mengelola pembelajaran. Ini mencakup konsep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang komplek dan sifatnya multidimensional.

Dari penjelasan tersebut, kompetensi guru dipandang sangat penting karena berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas intruksional. Berkaitan dengan tulisan ini, proses pengembangan kompetensi guru yang dimaksud adalah proses pengembangan kompetensi guru yang ada di SD YIMA Islamic School Bondowoso. Metode tersebut sebelumnya sudah diterapkan di YIMI (Yayasan Islam Malik Ibrahim) Gresik dan beberapa sekolah lainnya.

C. Pengembangan Kompetensi Guru

Pengembangan kompetensi guru merupakan suatu hal yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja guru agar lebih baik dan maksimal. Sebagaimana dikatakna oleh Meriam Kronis yang dikutip oleh Munif Chatib bahwa "masa depan pendidikan tergantung dari kekuatan, dan kekuatan tersebut adalah program utama disekolah, yaitu pelatihan guru. Guru tidak hanya cukup membaca metode-metode pembelajaran terbaru. Guru harus dilatih dan setelah itu guru bisa mengajarkan kepada orang lain. Guru profesional adalah gelombang masa depan".[6]

Mengacu pada keterangan diatas, dapat dikatakan bahwa proses pengembangan kompetensi guru harus terus dipacu, sebab guru adalah orang yang bertanggung jawab dalam proses pendidikan berhasil tidaknya tujuan pembelajaran adalah tergantung dari guru itu sendiri.

Pada pembahasan pengembangan kompetensi guru akan dikelompokkan dalam hal-hal sebagai berikut: 1) Pengembangan Kompetensi Profesional; 2) Pengembangan Kompetensi Personal; 3) Pengembangan Kompetensi Sosial ; dan 4) Pengembangan Kompetensi Pedagogik.

---

[6] Munif Chatib, Sekolahnya Manusia, Sekolah Berbasis Multiple Intelegences di Indonesia, (Bandung: Penerbit Kaifa PT Mizan Pustaka, 2009), hlm. 148

1. Pengembangan Kompetensi Profesional

Pengembangan kompetensi profesional adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan guru agar semakin luas dan mendalam tentang bidang studi (*subject metter*) yang diajarkan. Disamping itu, seorang guru hendaknya menguasai metodologi pengajaran dalam arti memiliki kemampuan konsep teoritis, mampu memilih metode yang tepat, serta menggunakannya dalam proses belajar mengajar.[7]

Menurut Chatib, kompetensi profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam sehingga guru dapat membimbing siswa memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.[8] Menurutnya kompetensi ini meliputi:

a. Menguasai secara luas dan mendalam substansi dan metodologi dasar keilmuan.
b. Menguasai materi ajar dalam kurikulum
c. Mampu menguasai kurikulum dan aktivitas belajar mengajar secara kreatif dan inovatif
d. Menguasai dasar-dasar materi kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung tercapainya tujuan utuh pendidikan siswa
e. Mampu menilai dan memperbaiki pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas.[9]

Untuk mewujudkan guru yang profesional membutuhkan perhatian dan komitmen bersama, baik dari pemerintah, masyarakat, guru sendiri maupun pihak yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan. Dengan upaya yang sungguh-sungguh yang dilakukan secara bersama-sama diharapkan guru profesional lebih cepat dapat diwujudkan.

Proyek Pengembangan Pendidikan Guru menjabarkannya dalam sepuluh kompetensi, yang selanjutnya disebut "Sepuluh Kompetensi Profesional Guru". Kesepuluh kompetensi tersebut adalah: (1) kemampuan menguasai bahan-bahan pelajaran; (2) kemampuan pengelolaan program belajar-mengajar; (3) kemampuan mengelola kelas; (4) kemampuan menggunakan media dan sumber belajar; (5) kemampuan

---

[7] Suwardi, Manajemen Pembelajaran... hlm. 11

[8] Munif Chatib, Gurunya Manusia;Menjadikan Semua Anak Istimewa dan Semua Anak Juara. (Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2011), hlm.. 29

[9] Munif Chatib, Gurunya Manusia;Menjadikan Semua Anak Istimewa...hlm. 29

menggunakan landasan-landasan kependidikan; (6) kemampuan mengelola interaksi belajar-mengajar; (7) kemampuan menilai hasil belajar murid-murid; (8) kemampuan mengenal fungsi serta program layanan bimbingan dan penyuluhan; (9) kemampuan mengenal serta menyelenggarakan administrasi sekolah; dan (10) kemampuan memahami prinsip-prinsip serta menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.

Pengembangan profesional guru dapat dilaksanakan melalui berbagai cara. Ghaffar mengemukakan tiga cara pengembangan kompetensi guru yakni: (1) pemberian kesempatan untuk mengikuti program *in-service training* atau pendidikan dan latihan dalam jabatan; (2) menyediakan program pembinaan yang teratur; dan (3) menciptakan forum akademik guru.[10]

Demikian juga menurut Muhajir, upaya peningkatan kualitas guru dapat dilakukan dengan cara: studi lanjut, *training*/kursus, *on job training refreshing course*, penelitian, pennulisan buku ajar, kerjasama dengan berbagai pihak, evaluasi akademik. Pengembangan mutu sumber daya guru melalui program pembinaan yang teratur dimaksudkan untuk memberikan bantuan atau pelayanan profesional guru meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Ada beberapa teknik pembinaan guru yaitu: (1) kunjungan kelas; (2) pertemuan pribadi; (3) rapat sekolah; (4) kunjungan antar kelas; (5) kunjungan antar sekolah; (6) penerbitan buletin profesional; (7) penataran; (8) pertemuan kelompok kerja; (9) pemanfaatan guru proses.[11]

Lebih lanjut Hanafiah menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi tenaga pengajar dapat dilakukan melalui (1) penugasan belajar, untuk mencapai jenjang kesarjanaan yang lebih tinggi, (2) penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konfrensi; dan (3) pengembangan minat membaca.[12]

2. Pengembangan Kompetensi Personal

Berbeda dengan kompetensi profesional, pengembangan kompetensi personal juga tidak kalah pentingnya bagi guru karena

---

[10] Gaffar, Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi, (Jakarta: Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Direktorat Pendidikan Tinggi Depdikbud, 1987), hlm. 20

[11] Tim Penyusun, Panduan Managemen Sekolah, (Jakarta: Depag RI, 1994), hlm. 19

[12] Hambali, Managemen Pengembangan Kualitas Dosen (Studi Kasus STAIN Malang), Tesis tidak dipublikasikan, (Malang: STAIN Malang, 2001). hlm. 3

hal ini mencakup sikap dan kepribadian yang baik, sehingga guru mampu menjadi aspirasi bagi para murid. Selain itu, guru juga harus memiliki kepribadian yang patut diteladani.

Menurut Chatib, kompetensi personal atau kompetensi kepribadian adalah kemampuan yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa yang akan menjadi tauladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia[13]. Sedangkan menurut Ahmad Tafsir bahwa guru harus memiliki sifat-sifat, seperti: 1) kasih sayang; 2) pemberi nasehat; 3) senantiasa mengingatkan; 4) mengarahkan siswa agar tidak melakukan kejahatan; 5) bijak dalam memilih bahan atau materi pelajaran yang sesuai dengan lingkungan murid; 6) hormat pada pelajaran lain yang bukan pegangannya; 7) bijak dalam memilih pelajaran yang sesuai dengan taraf kecerdasan murid; 8) mementingkan berfikir dan ijtihad; 9) jujur dalam keilmuan; dan 10) adil dalam segala hal.[14]

Berkaitan dengan kompetensi personal, Al Ghazali mengatakan bahwa tugas pendidik salah satunya adalah menjadi teladan bagi anak didik, yaitu dengan mengamalkan ilmunya dan tidak membohongi perkataannya artinya antara perbuatan dan perkataannya harus sama, karena sesungguhnya ilmu itu dapat dilihat dengan mata hati.[15]

Berdasarkan beberapa pendapat diatas bahwa kompetensi personal mutlak harus dimiliki oleh seorang guru, karena dengan kompetensi personal yang baik justru murid akan mudah diarahkan, dan dibina.

3. Pengembangan Kompetensi Sosial

Pengembangan kompetensi sosial mempersyaratkan bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial, baik dengan para siswa, dengan semua guru, dengan kepala sekolah, dengan pegawai tata usaha, maupun dengan anggota masyarakat dilingkungan sekitar.

Menurut Buchari Alma, termasuk salah satu kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh guru adalah jiwa entre preneurship, yang artinya seorang guru yang kreatif, inovatif, selalu bisa mencari solusi dari setiap permasalahan, menciptakan sesuatu yang baru, memiliki motivasi tinggi.[16]

---

[13] Munif Chatib,. Gurunya Manusia;Menjadikan Semua Anak Istimewa... hlm. 29

[14] Khoiron Rosyadi, Pendidikan Profetik, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 191

[15] Khoiron Rosyadi, Pendidikan Profetik... hlm. 181

[16] Buchari Alma, Guru Profesional... hlm.. 142

Sedangkan menurut Chatib, bahwa yang dimaksud kompetensi sosial adalah kemampuan mendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif diantara peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar[17]

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi sosial guru adalah mencakup bagaimana guru mampu mendidik agar siswa mampu berinteraksi dengan masyarakat secara baik dan bijaksana, baik terhadap sesamanya, terhadap guru, orang tua, maupun terhadap masyarakat sekitar.

4. Pengembangan Kompetensi Pedagogik

Sedang kompetensi pedagogik yaitu bahwa guru harus mampu mengelola pembelajaran. Ini mencakup konsep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang komplek dan sifatnya multidimensional.[18]

Sejalan dengan pendapat tersebut, Chatib, menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelolapembelajaran siswa yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya. [19]

Berdasarkan pendapat di atas, maka kompetensi pedagogik dapat dirinci sebagai berikut: a) kemampuan memahami karakteristik siswa; b) memahami karakteristik siswa dengan kelainan fisik, sosial emosional, dan intelektual yang membutuhkan penanganan khusus; c) memahami latar belakang keluarga dan masyarakat untuk menetapkan kebutuhan belajar siswa dalam kontek budaya yang beragam; d) memahami cara dan kesulitan belajar siswa; e) mampu mengembangkan potensi siswa; f) menguasai prinsip-prinsip dasarbelajar mengajar yang mendidik; g) mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan siswa dalam pembelajaran; h) merancang aktivitas belajar mengajar yang mendidik; i) melaksanakan aktivitas belajar mengajar yang mendidik; dan j) menilai proses dan hasil pembelajaran yang mengacu pada tujuan utuh pendidikan.[20]

---

[17] Munif Chatib, Gurunya Manusia... hlm. 29

[18] Buchari Alma, Guru Profesional... hlm. 141

[19] Munif Chatib, Gurunya Manusia... hlm. 28

[20] Munif Chatib, Gurunya Manusia... hlm. 28

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi guru dapat dilakukan melalui: (1) studi lanjut gelar dan non gelar; (2) mengadakan pertemuan-pertemuan ilmiah berupa, seminar, simposium non gelar, dan lain-lain; (3) mengadakan studi banding; (4) pembentukan kelompok kerja guru (KKG); (5) mengadakan kerjasama dengan lembaga, instansi atau lembaga swadaya masyarakat (LSM); (6) penyediaan perpustakaan; (7) mengadakan pembinaan-pembinaan berupa pembinaan kompetensi ataupun pembinaan rohani; (8) bimbingan senior-yunior, dan; (9) pengadaan rapat-rapat dan kegiatan lain-lain yang mendukung program pembinaan dan pengembngan kompetensi guru.[21]

D. Sekolah Berbasis *Multiple Intelligences*

Sekolah Dasar (disingkat SD; Inggris: *Elementary School*) adalah jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia. Sekolah dasar ditempuh dalam waktu 6 tahun, mulai dari kelas 1 sampai kelas 6. Pelajar sekolah dasar umumnya berusia 7-12 tahun. Sekolah Dasar diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. [22]

Multiple Intellegences atau kecerdasan majemuk adalah Teori kecerdasan yang dikenalkan oleh Howard Gardner, seorang psikolog dari Harvard University dan pertama kali dipresentasikan dalam buku *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligences*. [23]

Lebih lanjut, tentang kecerdasan majemuk sebagaimana diungkapkan oleh Gardner, ia membedakan jenis kecerdasan dalam kehidupan sehari-hari. Dimana intelegensi itu tidak berfungsi dalam bentuk murni tetapi setiap individu memiliki campuran (bland) yang unik dari intelegensi tersebut[24], antara lain:

1. Kecerdasan Verbal

Kecerdasan verbal yaitu kemampuan berbahasa (berkata-kata). Menurut Gardner seperti yang dikutip oleh Campbell bahwa "bahasa adalah contoh kecerdasan manusia yang utama yang sangat

---

[21] Tim Penyusun, Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama, (Jakarta: Depag RI, 2003), hlm. 22

[22] http://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah_dasar

[23] Mindy L. Kornhaber et . al. Multiple Intelligences Best Ideas from Research and Practice, (Boston: Pearson education, Inc., 2004), hlm. 4

[24] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk, Terjemahan oleh Drs. Alexander Sindoro, (Batam : PT. Interaksara, 2003), hlm. 33

diperlukan bagi masyarakat manusia (Campbell, 2002:10)[25]. Dalam hal ini Gardner menegaskan arti penting aspek bahasa. Penggunaan kata-kata untuk berkomunikasi dan mendokumentasikan, untuk mengungkap emosi-emosi yang kuat, untuk membuat musik dalam bentuk lagu, dapat membedakan manusia dari hewan lainnya. Bahasa berubah spealisasi dalam fungsi otak manusia dengan menawarkan kemungkinan-kemungkinan untuk menggali dan mengembangkan kecerdasan manusia. Seperti halnya membaca telah membuat manusia untuk mecermati objek, tempat, proses, dan konsep yang secara personal manusia tidak dapat mengalaminya.

Kecerdasan linguistik ini dalam diri seseorang terdapat di daerah spesifik dalam otak yang disebut broca. Broca ini menghasilkan kalimat yang benar secara tata bahasa. Seseorang yang mengalami kerusakan otak di bagian ini dapat memahami kata-kata dan kalimat cukup baik, tetapi mengalami kesulitan dalam menyusun kata-kata menjadi kalimat kecuali dalam bentuk yang paling sederhana. Pada waktu yang sama, mungkin proses pemikiran lain tidak berfungsi sama sekali.[26]

Kecerdasan linguistik merupakan kecerdasan yang biasanya dimiliki oleh para jurnalis, juru cerita, penyair, pengacara. Orang yang cerdas di bidangn ini dapat berargumentasi, meyakinkan orang, menjelaskan dengan efektif lewat kata-kata yang diucapkan, biasanya mereka gemar membaca, dapat menulis dengan jelas dan dapat mengartikan bahasa tulisan secara luas, mereka juga peka terhadap berbagai fungsi bahasa terutama dari segi kebolehannya untuk merangsang emosi. Seseorang dengan kecerdasan ini sensitif sekali pada makna perkataan dan mahir dalam memanipulasinya.

Anak-anak dengan kecerdasan bahasa yang tinggi, umumnya ditandai dengan kesenangannya pada kegiatan yang berkaitan dengan suatu bahasa seperti membaca, menulis karangan, membuat puisi, membuat kata-kata mutiara, dan sebagainya. Anak seperti ini juga cenderung memiliki daya ingat yang kuat misalnya nama-nama tempat dan benda, istilah-istilah baru maupun hal-hal yang sifatnya detail. Mereka cenderung lebih mudah belajar dengan cara mendengarkan dan verbalisasi. Dalam hal pengasaan suatu bahasa baru, anak-anak

[25] Campbell, Dkk., Multiple Intelegensi: Metode Terbaru Melesatkan Kecerdasa, Terjemah oleh Tim Inisiasi, (Depok Tengah: PT. Insiasi Press, 2002), hlm.23

[26] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk..., hlm. 42

ini umumnya memiliki kemampuan yang lebih tinggi dibandingkan dengan anak-anak lainnya.[27]

2. Kecerdasan Matematis Ilmiyah

Kecerdasan matematis ilmiyah adalah kemampuan untuk menjajaki pola-pola, katagori-katagori, hubungan-hubungan dengan memanipulasi obyek-obyek atau simbol-simbol[28]. Kecerdasan matematis ilmiyah menjadi prinsip dasar dalam tas IQ, seperti yang telah banyak diselidiki oleh para psikolog tradisional. Kecerdasan ini merupakan asli atau mentah yang merupakan bakat menyelesaikan masalah yang bertujuan memotong lintas bidang pemikiran.

Kecerdasan ini didukung oleh kriteria empiris, daerah tertentu diotak lebih menonjol dalam perhitungan matematis dari pada daerah lain [29]. sebagai contoh adanya orang idiot yang dapat melakukan perhitungan dengan amat cepat, walau mereka kurang berkembang dibidang lain, seperti halnya Raymond dalam film Rain Mand yang diangkat dari kisah nyata. Raymond adalah orang sangat berkembang kecerdasan matematis ilmiyah, ia dapat menghitung angka berdigit banyat diluar kepala dengan cepat dan mengerjakan soal-soal sulit matematika yang lain, tetapi Raymond memiliki kemampuan interpersonal dan verbal yang rendah, sehingga kurang memiliki inspirasi dalam hidupnya sendiri.

Pada umumnya orang yang memiliki kecerdasan matematis ilmiyah tinggi biasanya memiliki kemampuan yang tinggi dalam penalaran, mengurutkan berfikir dalam pola sebab akibat, menciptakan hipotesis, mencari keteraturan konseptual dan pandangan hidupnya umumnya bersifat rasional, dengan kata lain peka terhadap sains. Orang yang memiliki kecerdasan matematis ilmiyah tinggi cenderung menyenangi kegiatan menganalisa dan mempelajari sebab-akibat terhadinya sesuatu, apabila mereka kurang memahami sesuatu maka mereka akan cenderung bertanya dan mencari jawaban atas hal yang kurang dipahami tersebut. Kecerdasan ini menggabungkan kemampuan matematik dan santifik. Ahli matematika contohnya gemar menyelesaikan masalah yang bersifat abstrak, ahli sain, walau

---

[27] Mangoenprasodjo Setiono dkk., Anak Masa Depan dengan Multi Intelegensi, (Yogyakarta: Pradipta, 2005), hlm.14

[28] Utami Munandar, Kreatifitas Dan Keberbakatan; Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 12

[29] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk...hlm. 89

bagaimana didorong dengan keinginan menerangkan alam fisikal yang nyata, orang seperti ini akan mudah belajar melalui cara penyelesaian masalah, penemuan dan pembelajaran koperatif. Ahli matematika, ahli fisika, penyelidik, dan programer komputer mempunyai derajat kecerdasan matematis ilmiyah tinggi.

Anak-anak yang memiliki kecerdasan ini banyak ditemui, bahkan perkembangannya telah didokumentasikan oleh Jean Peager dan ahli psikolog yang lain.

3. Kecerdasan Spasial

Kecerdasan spasial yaitu jenis kecerdasan yang ketiga, mencakup berfikir dalam gambar, serta kemampuan untuk menyerap, mengubah dan menciptakan kembali berbagai macam aspek dunia visual-spasial.[30] Intelegensi visual-spasial meliputi kumpulan kemampuan yang saling berkaitan, termasuk perbedaan visual, pengenalan visual, pertimbangan ruang, duplikasi dari gambaran dalam atau gamabaran eksternal, serta setiap atau semua yang dapat diekspresikan.[31]

Kecerdasan spasial juga didukung oleh kriteria smpiris. Gardner menyatakan bahwa :kecerdasan spasial telah dibuktikan oleh riset otak, pada otak bagian kiri, dalam perjalanan evolusa sebagai tempat pemrosesan linguistik pada orang tidak kidal, otak bagian kanan terbukti tempat paling penting dalam pemrosesan ruang.[32] Kerusakan otak dibagian belakang menyebabkan kerusakan kemampuan mengenali wajah atau pemandangan, memperhatikan rincian yang halus, atau menemukan jalan kesuatu tempat. Biasanya pasien dengan kerusakan otak pada daerah otak sebelah kanan akan berusaha untuk mengimbangi kerusakan kecerdasan ruang mereka dengan strategi linguistik. Ini merupakan yang dimiliki arsitek, foto grafer, artis, pilot dan sebagainya. Orang dengan kecerdasan spasial yang tinggi hampir selalu mempunyai kepekaan yang tajam terhadap detail visual dan dapat menggambarkan sesuatu dengan hidup, melukiskan atau membuat sketsa ide secara jelas, serta dengan mudah menyesuaikan orientasi dalam ruang tiga dimensi.

Seseorang dengan kecerdasan visual tinggi mempunyai kemampuan untuk menebak dunia visual secara akurat. Intelegensi

---

[30] Thomas Amstrong, King Of Smart, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 2002), hlm. 56

[31] Campbell dkk., Multiple Intelegensi...hlm. 21

[32] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk...hlm. 12

ini mencakup kepekaan terhadap warna, garis, bentuk, ruang dan hubungan yang ada di antara semua elemen. Ini mencakup kapasitas visualisasi idenya ke dalam matrik yang sesuai.[33]

4. Kecerdasan Intra Pribadi

Kecerdasan Intra Pribadi yaitu kemampuan untuk memahami diri dan berhubungan dengan orang lain.[34] Sebagian besar peneliti percaya bahwa ketika manusia lahir kedunia, intelegensi personal telah berkembang dari semua kombinasi keturunan (gen), lingkungan, dan pegalaman, pemeliharaan.

Kecerdasan intrapersonal melibatkan pemikiran dan perasaan, semakin baik seseorang membawa pada kesadaran, semakin baik pula dia dapat menghubungkan dunia batin kepengalaman dunia luar. Observasi diri yang kritis merupakan suatu cara untuk menjadi lebih sadar akan dunia batin. Kemampuan kecerdasan intrapersonal benar-benar penting bagi perkembangan manusia untuk menjadi manusia yang meningkatkan etikanya, produktif, dan kreatif, yang keduanya independen dan kreatif.[35]

Kecerdasan Intra Pribadi tidak lepas dari pengetahuan aspek-aspek internal dari seseorang, baik merasa hidup dengan diri sendiri, tentang emosi sendiri, ataupun untuk mempengaruhi dan diskriminasi diantara emosi-emosi mereka. Akhirnya memberi lebel pada emosi itu dan menggunakannya sebagai cara untuk memahami dan menjadi pedoman tinghak laku bagi dirinya sendiri.

Seperti kecerdasan yang lain, kecerdasan intra pribadi juga didukung oleh kriteria empiris. Bagian depan otak mempunyai peran sentral dalam perkembangan kepribadian. Kerusakan otak disebelah bawah dari bagian depan otak kemungkinan menyebabkan orang mudah terdinggung atau euforia, sementara kerusakan otak di bagian yang lebih atas kemungkinan besar menyebabkan sikap acuh tak acuh, kelesuan, kelambatan, dan apati semacam depresi kepribadian.[36]

Kecerdasan yang tinggi dalam diri seseorang akan menyebabkan mudah mengakses perasaannya sendiri, membedakan berbagai macam keadaan emosi dan menggunakan pemahamannya sendiri untuk

---

[33] Mangoenprasodjo Setiono, dkk., Anak Masa Depan... hlm.35

[34] Utami Munandar, Kreatifitas Dan Keberbakatan... hlm. 11

[35] Campbell, dkk., Multiple Intelegensi... hlm.169

[36] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk...hlm. 47

memperkaya dan mebimbing hidupnya, secara garis besar orang ini akan lebih suka belajar sendiri daripada bekerja dengan orang lain. Orang yang memiliki kecerdasan macam ini senang melakukan introspeksi diri, mengoreksi kekurangan maupun kelemahannya, kemudian mencoba untuk memperbaiki diri, beberapa di antaranya cenderung menyukai kesunyian dan kesendirian, merenung dan berdialog dengan dirinya sendiri. Orang dengan kecerdasan ini biasanya suka mencatat apapun yang dipikirkan dan dirasakannya, mampu menentukan dan memutuskan sendiri langkah yang dipilih, menyadari kelebihan dan keterbatasannya, gemar menikmati rekreasi sendiri, merenung dan berdialog dengan dirinya sendiri.

Orang yang mempunyai kecerdasan intra pribadi mampu memahami diri sendiri dari segi kekuatan, kelemahan, hasrat dan keinginan, termasuk kemahiran membandingkan diri sendiri dengan orang lain dan mengetahu bagaimana menjaga perasaan. Mereka yang mempunyai kecerdasan ini memiliki kepercayaan diri yang tinggi, memiliki prinsip yang kuat dan sangat mandiri.

Sebagai kesimpulan bakat intra pribadi termasuk kecerdasan, sebab menunjukkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan masalah.

5. Kecerdasan Kinestetik

Kecerdasan Kinestetik yaitu kemampuan untuk menggunakan keterampilan motorik halus dan kasar dalam olah raga, memproduk seni-seni pertunjukan dan keterampilan. [37]

Gardner yang dikutip oleh Campbell menyatakan bahwa "keselarasan antara pikiran dan tubuh, dimana pikiran dilatih untuk memanfaatkan tubuh sebagaimana mestinya, tubuh dilatih untuk dapat merespon ekspresi kekuatan dari pikiran.

Pernyataan garner ini didukung oleh Robert Mekim dalam bukunya yang bejudul "eksperience in visual thinking" menggambarkan kekuatan dari pemikiran kinestetik sebagai berikut.

> "....mengeluarkan gagasan dari pikiran mempunyai beberapa keuntungan bila dibandingkan dengan gagasan yang tersimpan di dalam pikiran. Alat indra terlibat langsung dengan bahan-bahan yang menyediakan makan bagi alat indra tersebut, bahasa sederhananya "makanan untuk ide". Kedua berpikir dengan memainkan struktur aktual tak disengaja, seperti kecelakaan yang

[37] Utami Munandar, Kreatifitas Dan Keberbakatan... hlm.265

membahagiakan, penemuan-penemuan tak diduga. Ketiga, berpikir dalam konteks langsung penglihatan, sentuhan dan gerakan yang menimbulkan rasa kesiapan, aktual dan aksi"[38]

Kecerdasan kinestetik tak berbeda dengan kecerdasan lain, kecerdasan ini juga dapat dibuktikan secara empiris. Dalam hal pengendalian gerak badan, tentu saja terletak di korteks motoris, dengan setiap belahan otak mendominasi atau mengendalikan gerakan badan yang berbeda disisi berlawanan. Pada orang normal (tidak kidal) dominasi dalam gerakan biasanya ditemukan dalam otak kiri [39]

Kemampuan melakukan gerakan ketika diarahkan untuk melakukan demikian dapat dirusak bahkan pada individual yang dapat melaksanakan gerakan yang sama secara spontan atau bukan secara sengaja. Adanya kehilangan kemampuan melakukan gerakan yang terkoordinasi spesifik menyusun suatu bukti untuk kecerdasan gerakan badan.

Intelegen gerak tubuh termasuk dalam kemampuan untuk menyatukan tubuh dan pikiran untuk menyempurnakan pementasan fisik. Kemajuan intelegen kinestetik digunakan oleh tubuh dalam membedakan dalam kecakapan. Semua pementasan berbakat memerlukan rasa yang tajam terhadap waktu dan merubah tujuan ke aksi. Menurut campbell dalam bukunya melesatkan kecerdasan menyatakan bahwa "Intelegen kinestetik juga merupakan landasan dari pengetahuan umat manusia, sejak ia melalui pengalaman menggerakkan indra yang menjadi pengalaman hidup sehari-hari [40]

Biasanya orang yang memiliki kecerdasan kinestetik yang tinggi akan cekatan, indra perabanya sangat peka, tidak bisa tinggal diam, dan berminat atas segala sesuatu.

Sebenarnya setiap manusia memiliki kecerdasan di atas. Setiap manusia normal dapat mengembangkan kecerdasan-kecerdasan itu sampai ke tingkat penguasaan tertinggi walaupun jarang sekali ditemui ada orang yang mampu mencapai semua kecerdasan tersebut.

Sebaliknya ada sebagian orang yang tampaknya hanya mengembangkan salah satu kecerdasan sampai tingkat tinggi, sementara kecerdasan lain tidak diperhatikan inilah yang disebut savant.

---

[38] Campbell, dkk., Multiple Intelegensi... hlm. 75

[39] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk... hlm. 38

[40] Campbell, dkk., Multiple Intelegensi... hlm. 75

Jadi kecerdasan ini memberikan gambaran bahwa setiap manusia mempunyai kesempatan menjadi manusia, begitu pula peserta didik di sekolah. Seperti apa yang dikemukakan oleh Gardner dikutip oleh Mangoen Prasodjo bahwa setiap kecerdasan terpisah satu sama lainnya dan tidak saling bergantungan. Artinya, kelemahan seseorang dibidang tertentu tidak akan melemahkan yang bersangkutan dibidang lain. Bisa jadi sebaliknya, kelemahan seseorang dibidang tertentu menjadikannya menonjol dibidang lain.

Pada dasarnya setiap peserta didikpun memiliki kecerdasan-kecerdasan tersebut, entah termasuk yang mana savant ataukah sempurna. Namun yang pasti agar proses belajar mengajar di kelas menjadi nyaman, menyenangkan, menarik, dan dinamis maka sesuai dengan fitrahnya setiap peserta didik membutuhkan seorang guru yang mengerti dan memahami kecerdasan yang dimilikinya agar semua kecerdasan yang dimiliki tersebut dapat terasah, terarah, dan berkembang.

Untuk lebih jelasnya kecerdasan majemuk ini akan disajikan dalam bentuk tabel. Berikut ini tabel kecerdasan majemuk yang dikutip dari Thomas Amstrong.

Tabel 1. Kecerdasan Majemuk

Kecerdasan	Sistem Neorolosis (Wilayah Primer)	Faktor-Faktor Perkembangan	Kondisi Akhir Terbaik
Linguistik	Lobus temporal kiri dan lobus bagian depan (broca)	Meledak pada awal masa kanak-kanak dia tetap bertahan hingga usia lanjut	Penulis, Operator, Penyair, Polisi, Wartawan, dsb.
Matematis Ilmiah	Lobus bagian depan kiri dan periental kanan	Memuncak pada masa remaja dan awal masa dewasa; wawasan matematis tingkat tinggi akan menurun setelah usia 40	Ilmuwan, ahli matematika (misalnya blaise pascal dan habibie)

Spasial	Bagian belakang hemisfer kanan	Pola pikir topologis pada awal masa kanak-kanak memungkinkan anak menguasai paradigma euclidean pada usia sekitar 9–10 tahun; kepekaan artistik tetap bertahan hingga tua	Seniman, Arsitek
Kinestetik	Serebelum, basal, ganglia, motor korteks	Bervariasi, bergantung pada komponen (kekuatan, fleksibilitas)	Penari, atlit, pematung
Intra Pribadi	Lobus bagian depan. Lobus pariental, sistem limbik	Pembentukan batas antara "diri" dan "orang lain" selama masa kritis tiga tahun pertama	Psikotrafi, pemimpin keagamaan

Dalam proses belajar mengajar kecerdasan majemuk di perkenalkan satu persatu sehingga guru mempunyai waktu untuk menghimpun semua sumber yang diperlukan misalnya pustakaan, ruang sumber, pusat belajar, dan mengembangkan kegiatan yang sesuai dengan intelegen-intelegen tersebut.

Dalam kecerdasan majemuk benar-benar dibutuhkan pemahaman dari sang guru bukan hanya sekedar hafal, sebab penghafalan dan pembacaan tidak menunjukkan pemahaman. Seperti apa yang dikatakan Perkins yang dikutip oleh Campbell menyatakan bahwa "pemahaman menunjukkan pada apa yang dapat seseorang lakukan dengan informasi itu dari pada orang yang telah mereka ingat". Pengetahuan melibatkan tindakan dari pada penguasaan. Gardner dengan hati-hati mengingatkan para pendidik bahwa inti suatu mata pelajaran adalah menawarkan manusia pada pengetahuan yang rumit.

Ini berarti pemahaman hanya dapat ditangkap dan dihargai bila pemahaman dilaksanakan oleh seseorang .[41]

Tingkat pemahaman guru tentang kecerdasan dapat dilihat dari cara mereka menilai kecerdasan pada anak didiknya. Memang dalam hal ini tidak ada satuan "tes canggih" dimasyarakat yang dapat menghasilkan survei yang komperhensif mengenai kecerdasan majemuk. Namun hal ini bukan berarti tes formal tidak dapat memberikan informasi mengenai kecerdasan siswa, tes formal memang dapat memberikan gambaran tentang kecerdasan siswa, tetapi alat terbaik untuk menilai kecerdasan majemuk adalah dengan cara-cara yang telah diungkapkan oleh Amstrong dalam bukunya "sekolah para juara".

Berkaitan dengan pembahasan-pembahasan sebelumnya maka obyek penelitian yang merupakan satu-satunya sekolah berbasis Multiple intelligences yaitu di SD YIMA ISLAMIC SCHOOL Bondowoso. Yaitu sekolah berbasis Multiple Intelligences adalah sekolah yang menerapkan metode pembelajaran *Multiple Intelligences* atau sekolah yang menggunakan *Multiple Intelligences* sebagai strategi pembelajaran.

E. Kualifikasi Kompetensi Guru Berbasis *Multiple Intelligences*

Kualifikasi kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam rumusan masalah pada bab terdahulu, adalah merupakan implementasi program atau kegiatan pembelajaran setelah dilaksanakan pengembangan potensi guru, baik melalui pelatihan maupun kegiatan lain yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan aktivitas belajar mengajar.

Berkenaan dengan hasil pengembangan kompetensi guru, Direktorat ketenagaan, telah merumuskan standar kompetensi guru. Komponen standar kompetensi guru adalah batas minimal kompetensi yang harus dimiliki dan dipahami oleh seorang guru dalam melaksanakan aktifitas pembelajaran. Menurut rumusan tersebut standar kompetensi guru memiliki tiga komponen yaitu: 1) komponen pengelolaan pengajaran; 2) komponen pengembangan potensi; dan 3) komponen penguasaan akademik.[42]

---

[41] Howard Gardner, Kecerdasan Majemuk... hlm. 276

[42] Suwardi, Manajemen Pembelajaran...hlm. 8

Komponen pengelolaan pembelajaran adalah bahwa seorang guru harus mampu melaksanakan program pembelajaran dengan baik dan benar. Dalam pengelolaan pembelajaran seorang guru minimal harus mampu menguasa empat hal yaitu: 1) menyusun rencana pembelajaran; 2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar; 3) menilai prestasi belajar pesert didik; dan 4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar anak didik.[43]

Komponen pengembangan potensi merupakan upaya meningkatkan kemampuan dirinya secara terus menerus agar dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik, inovatif dan kreatif baik melalui pengembangan profesi, penugasan belajar, untuk mencapai jenjang kesarjanaan yang lebih tinggi, penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konfrensi; maupun pengembangan minat membaca.[44]

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Munif Chatib, bahwa guru dapat dikatakan profesional apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: 1) bersedia untuk selalu belajar; 2)secara teratur membuat rencana pembelajaran sebelum mengajar; 3) bersedia diobservasi; 4) selalu tertantang untuk meningkatkan kreativitas dan; 5) memiliki karakter yang baik.[45]

Komponen penguasaan akademik meliputi penguasaan akademik, seorang guru yang harus selalu berupaya meningkatkan wawasan kependidikan seperti visi dan misi pendidikan nasional, fungsi sekolah, maupun mengidentifikasi permasalahan umum pendidikan dalam hal proses dan hasil pendidikan; dan meningkatkan penguasaan kajian akademik, seperti memahami struktur pengetahuan, memahami substansi materi dan lain sebagainya.[46]

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, dapat dikatakan bahwa dalam melaksanakan tugas pengajaran disekolah guru harus mampu menguasai empat hal yang disebut dengan KSAO, *knowledge* (pengetahuan*), skills (keterampilan), ability (*kemampuan*), other (*atau yang lainnya*).*[47]

---

[43] Suwardi, Manajemen Pembelajaran... hlm. 9

[44] Hambali, Managemen Pengembangan Kualitas Dosen..., Tesis tidak dipublikasikan, (Malang: STAIN Malang, 2001), hlm. 21

[45] Munif Chatib. Sekolahnya Manusia... hlm. 149

[46] Suwardi. Manajemen Pembelajaran... hlm. 9

[47] Marihot Tua Efendi Hariandja. Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 127.

F. Faktor-faktor Pengembangan Kompetensi Guru Berbasis *Multiple Intelligences*

Setiap usaha manusia dalam menjalani kehidupan pasti akan dilalui beberapa faktor baik internal maupun eksternal, seperti:

1. Faktor Internal

Faktor intern adalah faktor yang ada dalam individu di dalam menejemen belajar mengajar, masalah individu perlu diperhatikan, di samping masalah sosial. Faktor individu adalah faktor pendidikan yang paling penting, karena tanpa adanya faktor tersebut maka pendidikan tidak akan berlangsung. Misalnya faktor jasmaniah; faktor psikologis;

Faktor Jasmaniah dimana seseorang dapat melaksanakan aktifitas dengan baik haruslah mengusahakan kesehatan badannya tetap terjamin dengan cara selalu mengindahkan ketentuan-ketentuan tentang bekerja, tidur, makan, olah raga dan rekreasi.

Faktor Psikologis mencakup bermacam faktor psikologis. Hal ini menyangkut ide keagamaan pada manusia hampir sepenuhnya autoritarius, maksudnya konsep keagaman pada diri mereka di pengaruhi dari luar diri mereka .

Misalnya *Unreflective* (Tidak Mendalam). Dalam penelitian Machion tentang sejumlah konsep ke-Tuhanan pada diri anak 73 % mereka menganggap Tuhan bersifat seperti manusia; *Egosentris, manusia* memiliki kesadaran akan diri sendiri sejak tahun pertama usia perkembangannya dan akan berkembang sejalan dengan pertambahan pengalamannya; *Anthromorphis,* Pada umumnya konsep mengenai ke-Tuhanan berasal dari hasil pengalamannya di kala ia berhubungan dengan orang lain; *Faktor kelelahan,* Orang yang badanya sakit akibat penyakit tertentu serta kelelahan tidak akan dapat beraktifitas secara efektif. Untuk itu agar siswa dapat belajar dengan baik haruslah menghindari jangan sampai terjadi kelelahan dalam belajarnya.

2. Faktor Eksternal

Dalam hal proses belajar mengajar faktor ekstern juga berpengaruh terhadap kegiatan pembelajaran, yang dalam bahasan ini di-kelompokkan menjadi 3 faktor, yaitu faktor keluarga, sekolah dan masyarakat.

Faktor Keluarga adalah lembaga pendidikan yang pertama dan utama. Selain tanggung jawab sebagai guru, guru juga memiliki tangung jawa terhadap keluarga. Untuk itu faktor keluarga mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan seseorang.

Faktor Sekolah karena proses belajar mengajar faktor sekolah mempunyai peranan yang penting juga dalam menentukan berhasil tidaknya belajar seseorang, antara lain sarana dan prasarana, interaksi antar guru, dan lain-lain.

Faktor Lingkungan/Masyarakat mempunyai peranan yang penting terhadap berhasil tidaknya suatu usaha pengembangan kompetensi guru. Masyarakat merupakan faktor ekstern yang juga berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembelajaran nantinya. Pengaruh itu terjadi karena keeratan masyarakat sebagai kastemer dalam pendidikan.

G. Penutup

Dari pembahasan tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa: *Pertama,* kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kedua, seorang tenaga pendidik (guru) harus memiliki 4 kompetensi, yakni: Kompetensi profesional, kompetensi personal, kompetensi sosial, dan kompetensi pedagogik.

Ketiga, kompetensi profesional mengisyaratkan bahwa guru harus memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang studi (*subject metter*) yang diajarkan. Kompetensi profesional mengisyaratkan bahwa guru harus memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang studi (*subject metter*) yang diajarkan.

Keempat, kompetensi personal mengandung arti bahwa seorang guru harus memiliki sikap kepribadian yang baik, sehingga mampu menjadi aspirasi bagi para murid. Selain itu, guru juga harus memiliki kepribadian yang patut diteladani.

Kelima, kompetensi sosial mempersyaratkan bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial, baik dengan para siswa, dengan semua guru, dengan kepala sekolah,dengan pegawai tata usaha, maupun dengan anggota masyarakat dilingkungan sekitar.

Keenam, sedang kompetensi pedagogik mengandung arti bahwa guru harus mampu mengelola pembelajaran. Ini mencakup konsep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang komplek dan sifatnya multidimensional.

Daftar Kepustakaan

Alma, Buchari. *Guru Profesional; Menguasai Metode dan Terampil Mengajar.* Bandung: Alfabeta, 2009.

Amstrong, Thomas. *King of Smart.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 2002.

Campbell, Dkk. *Multiple Intelegensi*: Metode Terbaru Melesatkan Kecerdasan, Terjemah oleh Tim Inisiasi. Depok Tengah: PT. Insiasi Press, 2002.

Chatib, Munif. *Gurunya Manusia;Menjadikan Semua Anak Istimewa dan Semua Anak Juara.* Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2011.

Chatib, Munif. *Sekolahnya Manusia, Sekolah Berbasis Multiple Intelligences di Indonesia.* Bandung: Penerbit Kaifa PT Mizan Pustaka, 2009.

Gaffar. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi.* Jakarta: Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Direktorat Pendidikan Tinggi Depdikbud, 1987.

Gardner, Howard. *Kecerdasan Majemuk*, Terjemahan oleh Drs. Alexander Sindoro. Batam : PT. Interaksara, 2003.

Hambali. *Managemen Pengembangan Kualitas Dosen.* Studi Kasus STAIN Malang. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: STAIN Malang, 2001.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.

http://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah_dasar

Kornhaber, Mindy L. et . al. *Multiple Intelligences Best Ideas from Research and Practice*. Boston: Pearson education, Inc., 2004.

Munandar, Utami. *Kreatifitas Dan Keberbakatan; Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.

Rosyadi, Khoiron. *Pendidikan Profetik.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Setiono, Mangoenprasodjo, dkk. *Anak Masa Depan dengan Multi Intelegensi.* Yogyakarta: Pradipta, 2005.

Suwardi. *Manajemen Pembelajaran; Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi.* Surabaya: PT Temprina Media Grafika, 2007.

Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.

Tim Penyusun. *Panduan Managemen Sekolah.* Jakarta: Depag RI, 1994.

Tim Penyusun. *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama.* Jakarta: Depag RI, 2003.

Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional.* Yogyakarta: Cipta Abadi, 2002.

Uwes, S. *Managemen Pengembangan Mutu Dosen.* Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999.

13

Analisis Kebijakan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Siti Aimah

A. Pendahuluan

Membahas standar pendidik akan mengingatkan pada Permendiknas No. 16 Tahun 2007 bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sementara itu standar tenaga kependidikan terdapat pada Permendiknas No. 24 tahun 2008. Standar ini merupakan bagian dari standar pendidikan nasional yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 tahun 2005 yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 tahun 2013. Adapun standar tersebut meliputi 8 (delapan) hal, yaitu: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8), standar penilaian.

Persoalan standar pendidik dan tenaga kependidikan yang ditetapkan pemerintah tersebut berlaku secara nasional di Negara Kesatuan Republik Indonesia, baik di lembaga pendidikan formal

maupun non formal, bahkan sampai yang berbentuk kursus/ pelatihan. Akan tetapi hal ini tidak banyak berlaku di pesantren, seperti diketahui pesantren adalah lembaga pendidikan pertama di Indonesia yang mempunyai ciri khas khusus, bersifat mandiri dalam pendirian dan pengelolaan lembaga pendidikannya. Kyai sebagai pemimpin pesantren, selain sebagai figur pendidik utama juga menjadi tokoh sentral yang mengatur pelaksanaan pendidikan di pesantren dalam orientasi pendidikan, pendanaan, pengelolaan baik berupa kurikulum maupun metode pembelajaran bahkan materi-materi yang diajarkan kepada santri (peserta didik dalam istilah pesantren).

Kemadirian pesantren mempunyai nilai plus dan minus dalam *out put* pendidikannya. Nilai plusnya dari kemandirian pesantren tersebut adalah pesantren terlepas dari otoritas pemerintah dalam pengelolaan pendidikan, hal inilah yang kemudian menjadikan pesantren punya otoritas penuh dalam pengelolaan lembaga pendidikannya sehingga mewujudkan kekhasan pesantren. Sedangkan nilai minusnya atas kemandirian itu bisa menyebakan *out put* pendidikan pesantren kurang diakui secara nasional, karena standar yang diterapkan di pesantren tidak mengikuti standar nasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah, termasuk dalam hal ini standar pendidik dan tenaga kependidikannya.

Diantara 8 (delapan) standar pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah, standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah standar yang paling urgen, karena faktor ini sangat mempengaruhi terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tujuan pendidikannya. Hal ini terbukti pada pendidikan di pesantren, kyai sebagai pendidik di pesantren sangat menentukan pada keberhasilan pendidikan santrinya. Karena konsep pendidikan pesantren memuarakan kyai sebagai tokoh sentral pendidikan, melalui: (1) *mauidzah hasanah* yakni pengajaran yag baik, ; (2) *uswatun hasanah,* keteladanan yang baik; (3) *da'watun hasanah,* doa-doa yag baik. Konsep ini menjadi tradisi pendidikan di pesatren karena interaksi antara kyai dan santri dibangun dengan baik melalui hubungan kekeluargaan dan tempat tinggal dalam satu lingkungan yang sama. Menurut Mohd. Ansyar (2012) ada tiga faktor penentu mutu/kualitas pendidikan yaitu: (1) Orang (pendidik); (2) Program (kurikulum); (3) Institusi (pimpinan). Dengan demikian upaya pemenuhan dan perwujudan seluruh standar

pendidikan nasional, idealnya harus didukung personal pendidik yang berkualitas, disertai dengan program/kurikulum yang baik serta institusi/pimpinan efektif.

Permasalahan mutu pendidikan merupak issu yang selalu hangat dan menarik untuk dibahas. Mutu pendidikan selaras dengan tuntutan perkembangan dan perubahan. Suatu perubahan menuntut peran *agent of change* dala memunculkan ide-ide pembaharuan serta mengelola perubahan. Sumber daya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan disinyalir sarat dengan berbagai persoalan, diantaranya: kualifikasi, pembinaan dan pengembangan keprofesionalan serta kinerjanya yag sangat membutuhkan perhatian, arahan dan bimbingan yang intensif serta berkelanjutan, sehingga betul-betul mampu menjalankan segenap tugas, fungsi dan tanggungjawabnya secara profesional, selaras dengan tuntutan standar pendidik dan tenaga kependidikan yang dipersyaratkan. Mutu pendidikan, sebetulnya tidak dapat dikaji secara parsial, karena mutu pendidikan bersifat sistemik. Namun pembahasan tentag mutu pendidikan ini dibatasi pada kaitannya dengan upaya merealisasikan standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pencapaian standar mutu pendidikan.

Pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi adalah pesantren yang didirikan oleh Kyai Mukhtar Syafa'at paska kemerdekaan Indonesia tepatnya pada tanggal 15 Januari 1951. Seiring perkembangan zaman, pesantren ini juga melakukan tranformasi, tidak hanya dalam materi yang diajarkan, pun pula dalam orientasi lulusan, pengelolaan, pendanaan, penilaian, khususnya tenaga pendidik dan kependidikan. Meskipun pendidikan diniyah tetap menjadi prioritas dan wajib diikuti oleh seluruh santri, akan tetapi pada perkembangannya, saat ini pesantren Darussalam Blokagung mengelola unit pendidikan mulai pendidikan usia dini hingga perguruan tinggi. Kenyataannya penambahan variasi unit pendidikan formal itulah yang menarik minat masyarakat untuk memilih pesantren Darussalam Blokagung sebagai alternatif pendidikan keagaaman sekaligus dapat melanjutkan pendidikan formal putra-putrinya. Sehingga saat ini pesantren Darussalam Blokagung dengan jumlah 6000 santri menjadi pesantren terbesar di kabupaten Banyuwangi.

Setelah wafatnya kyai Mukhtar Syafaat pada tahun 1992, putra pertamanya, kyai Ahmad Hisyam Syafa'at mendapat amanah sebagai pengasuh utama pesantren Darussalam Blokagung. Akan tetapi tidak seperti halnya kyai Mukhtar Syafa'at yang langsung mendidik santri, kyai Ahmad Hisyam Syafa'at lebih banyak mewakilkan tugas mendidik satri kepada ustadz, karena kesibukannya sebagai rois syuriah pengurus cabang nahdaltul ulama kabupaten Banyuwangi, selain mengawal bupati terpilih Abdulloh Azwar Anas serta mengawasi perkembangan partai kebangkitan di Banyuwangi. Ada satu aktifitasnya yang berupa interaksi dengan santri, yaitu membacakan kitab ihya' ulumiddin yang dilakukan setiap pagi hari. Meskipun demikian, aktifitas tersebut terbilang kecil dibandingkan dengan aktifitas kyai Mukhtar Syafa'at dalam berinteraksi dengan santrinya. Sementara itu, meskipun seluruh kebijakan pengelolaan pendidikan menjadi tanggungjawabnya, akan tetapi dalam pelaksanaannya, lebih banyak dikerjakan oleh stafnya.

Fenomena ini menarik untuk dibahas, karena pesantren yang sampai saat ini diakui sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi pada peningkatan *"high moral"* menjadi alternatif bagi masyarakat untuk sebagai pilihan lembaga pendidikan putra-putrinya di tengah arus globalisasi yang berpengaruh pada dekadensi moral remaja. Sedangkan kualitas ustadz/ustadzah (guru) sebagai pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren menjadi sorotan utama setelah transformasi peran kyai.

Untuk menjadikan pembahasan ini lebih fokus, tulisan ini bermaksud untuk menjawab beberapa persoalan yaitu (1) mampukah ustadz sebagai pengganti kyai menjaga amanah dengan menjadi pendidik dan tenaga kependidikan yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan di pesantren? (2) bagaimana standar pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren untuk mewujudkan standar mutu pendidikannya? Sebagai studi empirik, penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi Jawa Timur.

B. Kebijakan Pendidikan

Duce dan Canady dalam Rahardjo (2010: 3) mengelaborasi konsep kebijakan dengan delapan arah pemaknaan kebijakan, yaitu: (1) kebijakan sebagai penegasan maksud dan tujuan; (2) kebijakan sebagai sekumpulan keputusan lembaga yang diguanakan untuk mengatur,

mengendalikan, memposisikan, melayani da lain-lain pengaruh dalam lingkup kewenangannya; (3) kebijakan sebagai panduan tindakan diskresional; (4) kebijakan sebagai strategi yang diambil untuk memecahkan masalah; (5) kebijakan sebagai perilaku yang bensanksi; (6) kebijakan sebagai norma perilaku dengan ciri konsistensi dan keteraturan dalam beberapa bidang tindakan substantif; (7) kebjakan sebagai keluaran sistem pembuatan kebijakan; (8) kebijakan sebagai pengaruh pembuatan kebijakan, yang menunjuk pada pemahaman khalayak sasaran terhadap implementasi sistem.

Hough dalam Rahardjo (2010: 3) menegaskan sejumlah arti kebijakan, diantaranya yaitu: kebijakan bisa menunjuk pada seperangkat tujuan, rencana, usulan, program undang dan atau peraturan-peraturan. Bertolak dari konseptualisasi ini misalnya, ujian nasional merupakan salah satu bentuk kebijakan pendidikan. Ujian nasional memadai untuk dikategorikan sebagai kebijakan karena: (1) dengan jelas dimaksudkan untuk mencapai seperangkat tujuan; (2) senantiasa menyertakan rencana pelaksanaan; (3) merupakan program pemerintah; (4) merupakan seperangkat keputusan yang dibuat oleh lembaga dan atau pejabat pendidikan; (5) menghadirkan sejumlah pengaruh, akibat, dampak dan atau konsekuensi; (6) dituangkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan dan peraturan lembaga terkait.

Kontribusi Hough dalam Rahardjo (2010: 4) yang juga sangat penting adalah penjelasannya mengenai tahapan-tahapan dalam proses kebijakan. Kerangka analisis yang ditujukan pada proses kebijakan mencakup: (1) kemunculan isu dan identifikasi masalah; (2) perumusan dan otorisasi kebijakan; (3) implementasi kebijakan; (4) perubahan dan atau pemberhentian kebijakan.

Grindle dalam Rahardjo (2010: 6) menempatkan implementasi kebijakan sebagai suatu proses politik dan administratif. Dengan memanfaatkan diagram yang dikembangkan, jelas bahwa implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Hal inilah yang merupakan syarat-syarat pokok bagi implementasi kebijakan publik apapun, karena tanpa adanya pemenuhan atas syarat-syarat tersebut, maka kebijakan publik bisa dikatakan sekedar retorika atau slogan politik.

Sementara itu, mengikuti kerangka kerja analisis dan penilaian kebijakan publik (*a frame work for public policy analysis and policy evaluation*) menurut Theo Jans dalam Rahardjo (2010: 13) dapat dikenali dengan dua kelompok permasalahan kebijakan. Kelompok pertama, meliputi: (1) kajian tentang bagaimana, mengapa, dan apa pengaruh yang timbul dari adanya tindakan atau tidak adanya tindakan pemerintah (*the study of how, why and what effect goverment pursue particular courses of action and in action*); (2) kajian tentang apa yang dilakukan pemerintah, mengapa mereka melaukannya, dan perbedaan apa saja yang timbul karenanya (*what goverments do, why they do it, and what differerence does it*); (3) kajian tentang sifat dasar, sebab-sebab da akibat kebijakan publik (*the study of the nature, causes, and effects of public policies*).

Sedangkann kelompok permasalahan kedua meliputi: (1) kajian tentang bagaimana masalah-masalah dan isu-isu disusun dan dirumuskan (*how are problems and issues defined and constructed?*); (2) kajian tentang bagaimana kebijakan di tempatkan dalam agendenda politik dan kebijakan (*how are they placed on political and policy agenda*); (3) kajian tentang bagaimana pilihan-pilihan kebijakan muncul (*how policy options emerge*); (4) kajian tentang bagaimana dan mengapa pemerintah melakukan atau tidak melakukan sesuatu (how and why governments act or do not act); (5) kajian tentag apa saja akibat yang timbul dari kebijakan pemerintah (*what are the effects of government policy*).

C. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi (2001) mengutip laporan Bank Dunia yang bertajuk *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* tanggal 28 September 1998 antara lain menyorot persoalan guru dan tenaga kependidikan, bahwa guru merupakan sentral dari upaya peningkatan mutu pendidikan, karena itu setiap upaya yang dilakukan untuk membenahi pendidikan, harus juga memperhatikan penataan terhadap guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pada prinsipnya ada tiga isu dominan tentang guru yang disorot dalam laporan tersebut, yaitu mutu guru yang berkaiatan dengan pendidikan prajabatan dan seleksi, insentif yang diperolehnya dan penyebaran guru yang tidak merata. Tantangan dan strategi ke depan adalah bagaimana meningkatkan mutu guru (baik melalui pendidikan prajabatan maupun melalui pendidikan dalam jabatan) membuat mereka lebih terlatih, tingkat

kesejahteraan/insentif guru lebih baik, sehingga membuat profesi keguruan lebih menarik dan kompetitif sejalan dengan tuntutan tugasnya dan penyebaran guru yang lebih merata.

Upaya pemenuhan harapan-harapan tersebut di atas secara politis sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan yaitu PP. No. 19 tahun 2005 pasal 1 yang menjelaskan bahwa standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Maksudnya, standar itu meliputi sejumlah kriteria yang harus dipenuhi sebelum dan setelah menjalani jabatan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

Secara garis besar, ada dua klasifikasi yang dipersyaratkan yaitu kualifikasi akademik dan non akademik. Sebagaimana ditegaskan dalam pasal 28 bahwa pendidik dan tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dan tenaga kependidikan, dibuktikan dengan ijasan/sertifikat keahlian relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini, meliputi: kompetensi paedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Kemudian bagi seorang pendidik yang tidak memiliki ijasah/sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

Kompetensi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan) dan ditetapkan dengan peraturan menteri. Selanjutnya dalam rangka mengupayakan guru memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi telah dibentuk Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut LPMP, yakni unit pelaksana teknis departemen yang berkedudukan di provinsi dan bertugas membantu pemerintah daerah dalam bentuk supervisi, bimbingan, arahan, saran dan bantuan teknis kepada satuan pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan non formal, dalam berbagai upaya penjaminan mutu satuan pendidikan untuk mencapai standar nasional pendidikan (pasal 1). Kemudian pasal 2 menjelaskan bahwa untuk penjaminan dan

pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional evaluasi, akreditasi dan sertifikasi.

D. Mutu Pendidikan

Istilah mutu pendidikan mengacu pada konsep yag dikemukakan oleh Sallis (1993: 7) bahwa *TQM is how much its philosophy corresponds with the best educational management practice.* Maksudnya, secara filosofis menekankan pada upaya praktik manajemen pendidikan terbaik. Dijelaskan juga (1993: 8) bahwa *"TQM is a means of assuring quality and standards ineducation. It provides a philosophy as well as a set of tools for improving quality".* Dari sini dapat difahami bahwa mutu pendidikan yang dimaksud adalah mutu yang berkelanjutan mengacu pada standar mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan zaman.

Secara konseptual Sallis (1993: 22) menegaskan bahwa konsep mutu merupakan suatu gagasan yang dinamis mengandung dua macam konsep yaitu konsep absolut dan konsep kreatif. Dalam keseharian konsep mutu lebih merupakan konsep absolut, yang mengandung mana kebaikan, keindahan dan kebenaran, bersifat ideal tanpa kompromi, denga standar tertinggi, sehingga dikagumi bayak orang dan sedikit yang mampu memilikinya. Dalam hal ini kelangkaan dan harga mahal merupakan ciri mutu dalam konsep absolut. Mutu disini digunakan sebagai pembeda status antara yang memiliki dengan yang tidak memilikinya. Dalam bidang pendidikan konsep mutu absolut secara mendasar menciptakan kelompok elit. Konsep kualitas absolut mengandung "*luxury and status*". Secara keseluruhan konsep ini menampilkan standar yang tinggi.

Sementara itu konsep relatif, Sallis (1993: 23) mengungkapkan bahwa mutu tidak dipandang sebagai atribut produk atau servis, melainkan sebagai sesuatu yang dimiliki, yag tidak harus mahal dan eksklusif, tidak harus istimewa, bahkan mungkin biasa-biasa saja. Menurut konsep ini mutu ada saat kapan dibutuhkan, artinya mutu harus sesuai dengan tujuan-tujuan yang diinginkan. Konsep mutu relatif mengandung dua aspek yaitu: (1) Menggambarkan spesifikasi yag jelas; (2) Memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu didemonstrasikan sebagai prosedur dalam suatu sistem yang difahami sebagai jaminan kualitas sistem, sehingga mampu memberikan layanan dan hasil yang baik bagi spesifikasi standar tertentu.

Konsep mutu yag dikemukakan oleh Sallis tersebut menarik untuk dijadikan renungan. Kecenderungan yang biasa terjadi di masyarakat dan juga di kalangan elit politik memandang persoalan mutu menurut konsep absolut, yaitu sesuatu yang mahal dan sulit untuk direalisasikan. Sehingga untuk menuju mutu pendidikan selalu dihubungkan dengan biaya yang mahal. Saud (2006) dalam makalahnya tentang penjaminan mutu, mengemukakan bahwa perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan (*continous quality improvement*) perlu dilakukan dalam kerangka mutu, baik inisiatif sendiri (*internal driven*) dan atau melibatkan pihak eksternal. Pendekatan penjaminan mutu itu penting agar pendidikan dapat mengelola sumber daya secara optimal untuk menjamin mutu layanan akademik dan akuntabilitas pendidikan bagi stakeholders.

Untuk mencapai target mutu dan standar mutu pendidikan yang diharapkan dibutuhkan tim tangguh yang terdiri dari segenap unsur tenaga pendidikan dan kependidikan. Mengapa tim yang tangguh penting? Sallis (1993) menjelaskan sebagai berikut: (1) Tim yang tangguh penting penting bagi organisasi (institusi) sebagai langkah awal atau pondasi yag kuat untuk membangun TQM (*Total Quality Management*) Dalam beberapa sektor pendidikan, tim telah dikembangkan sebagai unit dasar penyampaian kurikulum; (2) Tim berfungsi menjalankan tugas tertentu dalam rangka fungsionalisasi kerja tim; (3) Berguna untuk mencapai proyek yang spesifik. (proyek *ad-hoc* dan berjangka pendek serta peningkatan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan mutu); (4) Tim menjadi motor peningkatan mutu; (5) Tim memiliki sejumlah fungsi penting; (6) *"The team is a powerful means of making and proposing changes"* maksudnya tim adalah sebuah cara solid dalam membuat perubahan.

E. Kebijakan tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pesantren

Seperti pesantren di Indonesia pada umumnya, pesantren Darussalam Blokagung juga berperan sebagai lembaga pendidikan, selain sebagai lembaga keagaamaan dan sosial. Wujud dari penyelenggaraan pendidikan di pesantren Darussalam Blokagung yang terletak di kawasan Banyuwangi selatan ini adalah adanya pendidikan diniyah (keagamaan) yang berbentuk madrasah diniyah dengan nama al-Amiriyyah, pendidikan diniyah ini disebut sebagai pendidikan wajib karena mengajarkan tentang materi-materi

kegamaan. Oleh karena itulah ada juga yang menyebut pendidikan diniyah di pesantren sebagai ruh/jiwa pesantren. Hal ini karena pesantren sejak awal berdirinya sampai saat ini dikenal sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang berorientasi pada pembinaan moral santri (peserta didik di pesantren). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kyai Ali Asyiqin, Kepala Madrasah Diniyah al-Airiyyah Blokagung yang menyatakan bahwa eksistensi pendidikan diniyah di pesantren Darussalam Blokagung menjadi barometer sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang menempatkan pendidikan diniyah sebagai ruh/jiwanya pesantren.

Di samping menyelenggarakan pendidikan diniyah, pesantren juga menyelenggarakan pendidikan formal yang berafiliasi dengan kementerian agama maupun kementerian pendidikan mulai dari pendidikan anak usia dini hingga perguruan tinggi. Penyelenggaraan pendidikan ini merupakan bagian dari usaha pesantren dalam mengakomodir keinginan masyarakat yang mengaharapkan putra-putrinya di pesantren bisa belajar ilmu agama serta mendapatkan pendidikan formal dalam kualifikasi keilmuan yang diakui nasional dengan pembuktian ijasah yang dimiliki. Hal ini selaras dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kyai Abdul Kholiq Syafa'at, Kepala Bidang Pendidikan dan Pengajaran Pesantren Darussalam Blokagung sebagai berikut: "Pesantren Darussalam Blokagung dalam penyelenggaraan pendidikannya berpedoman pada konsep: *al muhaafadhotu 'ala alqodimiissholih wal akhdzu bil jadiidil ashlah* (Menjaga perkara lama yang baik dan mengambil perkara baru yang lebih baik). Pendidikan diniyah yang merupakan dasar dari pendidikan pesantren dipertahankan, akan tetapi pesantren Darussalam Blokagung juga adaptif terhahap tuntutan/perubahan zaman. Seperti saat ini banyak masyarakat yang menginginan pesantren tidak hanya menyelenggarakan pendidikan diniyah juga membekali santrinya dengan pendidikan formal, harapannya santri bisa memahami ilmu agama dan pengetahuan umum sekaligus, sebagai bekal masa depannya saat berbaur dengan kehidupan masyarakat yang heterogen".

Sementara itu dengan jumlah santri yang terus bertambah dari tahun ke tahun dan bertambahnya unit pendidikan yang dikelola oleh pesantren Darussalam Blokagung serta pengaruh dari transformasi sistem pendidikan pesantren, ustadz/ustadzah (guru),

khususnya pada pendidikan formal, karena latarbelakang berdirinya pendidikan formal di pesantren ini, meskipun pemrakarsanya adalah kyai, akan tetapi pelaksananya adalah orang yang memiliki kualifikasi akademik dalam mengelola pendidikan formal seperti standar pendidikan nasional yang ditetapkan oleh pmerintah. Sesuai dengan penuturan Kyai Hasyim Syafaat, Ketua Umum Pesantren Darussalam yang menyebutkan bahwa Joko Supriyono adalah orang pertama yang diutus pemerintah untuk membagun pendidikan formal dengan istilah diperbantukan. Kehadiran Joko Supriyono inilah yang secara administrasi dan kelembagaan banyak membantu pesantren Darussalam dalam legalitas penyelenggaraan pendidikan formal. Selain juga menjadi inspirasi bagi pesantren untuk melakukan kaderisasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal. Seiring perkembangan zaman, Joko Supriyono dengan dukungan penuh kyai dan keluarganya berhasil merintis dan mengembangkan lembaga pendidikan formal hingga seperti saat ini.

Kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren Darussalam Blokagung pada awalnya menimbulkan pro dan kontra. Pihak yang mendukungnya mempunyai harapan besar bahwa kebijakan ini bisa menjaga eksistensi pesatren sebagai lembaga pendidikan di tengah arus globalisasi, serta dapat mengukuhkan pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan karena meskipun menyelenggarkan pendidikan formal, akan tetapi pengelolaannya berbasis pesantren, sehingga outputnya diharapkan bisa menjadi manusia sempurna yang menguasai ilmu pengathuan agama sekaligus ilmu pengetahuan umum. Sedangkan pihak kontra beranggapan kebijakan ini bisa mengancam kelangsungan penanaman nilai-nilai moral keagamaan yang diselenggarakan pendidikan diniyah, karena pendidikan formal tersebut sistem pendidikannya mengadopsi sistem pendidikan nasional karena berafiliasi langsung dengan pemerintah melalui kementerian agama dan kementerian pedidikan. Diantaranya, kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan harus mengikuti standar nasional, sedangkan hal ini tidak berlaku pada penyelenggaraan pendidikan diniyah, karena sebagai pendidikan khas pesantren, pendidikan diniyah otoritas penuh ada pada kyai sebagai pemimpin pesantren. Kyai Ahmad Qusyairi Syafaat, dewan pengasuh pesantren Darussalam Blokagung, menuturkan bahwa kebijakan penyeleng-garaan formal ini meskipun pada awalnya menimbulkan pro dan

kontra, tapi pada akhirnya, kebijakan ini berhasil diterapkan dengan dukungan kyai dan keluarga beserta alumni dan wali santri.

Pada perkembangannya, kebijakan penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren Darussalam Blokagung yang mengkategorikan diri sebagai pesantren salaf karena konsistensinya dalam menyelenggarakan pendidikan diniyah dan kegiatan berbasis pesantren, baik pengajian al-Qur'an maupun kitab salaf ini diikuti dengan kebijakan perekrutan dan penetapan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini kyai sebagai pimpinan (pengasuh) menetapkan standar pendidik dan tenaga kependidikan pesantren Darussalam Blokagung sebagai berikut: (1) memiliki kualifikasi akademik; (2) sehat jasmani dan rohani; (3) memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren dan nasional. Sedangkan kompetensi yang juga harus dimiliki adalah: (1) kompetensi pedagogik; (2) kompetensi kepribadian; (3) kompetensi profesional; (4) kompetensi sosial. Sesuai penjelasan kyai Jabir Muda, kepala bidang kepesantren pesantren Darussalam Blokagung bahwa kualifikasi dan kompetensi yang ditetapkan pesantren dalam merekrut dan menetapkan tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mengadopsi dari kualifikasi dan kompetensi yang ditetapkan dalam standar pendidikan nasional, karena pendidikan formal yang dikelola oleh pesantren Darussalam Blokagung berafiliasi dengan pemerintah melalui kementerian agama dan kementerian pendidikan.

Sementara itu penyelenggaraan pendidikan diniyah yang di pesantren Darussalam Blokagung dikenal dengan nama madrasah diniyah al-Amiriyyah, kebijakan dalam perekrutan dan penetapan tenaga pendidik dan kependidikan masih bersifat tradisional. Ustadz/ustdzah (guru) madrasah diniyah al-Amiriyyah adalah mereka yang lulus tingkat pendidikan atas di madrasah diniyah, yakni ulya (setara dengan SLTA). Dibuktikan dengan ijasah lembaga pendidikan ma'arif nahdlatul ulama' (koordinator lembaga pendidikan pesantren) serta ijasah yang dikeluarkan oleh yayasan (pesantren). Hal ini seperti penuturan Kyai Ahmad Hisyam Syafa'at, pimpinan (pengasuh) pesantren Darussalam Blokagung bahwa dalam perekrutan ustadz/ustadzah pendidikan diniyah tidak melalui seleksi (lamaran kerja) seperti halnya di pendidikan formal, tidak pula mengharuskan kepemilikan kualifikasi akademik dengan ijasah yang menyatakan sarjana strata satu, strata dua dan strata tiga. Akan tetapi ustadz/

ustadzah pendidikan diniyah ditunjuk dan ditetapkan oleh pesantren dengan mempertimbangkan kompetensinya sebagai orang yang dianggap memahami materi-materi keagamaan yang diajarkan di pendidikan diniyah serta yang utama adalah kepemilikan kepribadian yang baik, ditunjukkan dengan moralitasnya yang dianggap lebih dibanding dengan santri lainnya.

F. Analisis Kebijakan Pendidikan Melalui Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pesantren

1. Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pendidikan di pesantren Darussalam Blokagung ditetapkan di bawah pengawasan kyai sebagai pimpinan (pengasuh) pesantren. Meskipun dalam pelaksanaannya kyai dibantu oleh stafnya baik dari unsur keluarga maupun non keluarga yang diberi amanah menjadi pengurus pesantren. Pesantren Darussalam Blokagung yang saat ini menyelenggarakan pendidikan diniyah dan pendidikan formal dengan berafiliasi pada kementerian agama dan kementerian pendidikan, meminjam istilahnya Mujamil Qomar, adalah pesantren transformatif. Hal ini berdasar pada apa yang disampaikan oleh Mujamil Qomar dalam buku pesatren dari tansformasi metodologi menuju demokrasi institusi (1996: 86) bahwa ciri-ciri pesantren tarnsformatif adalah sebagai berikut: (1) mempunyai langgar/surau dan masjid sebagai kebutuhan dasar; (2) memiliki asrama atau pondok sebagai penguatan; (3) memiliki madrasah sebagai pembaharuan; (4) memiliki sekolah umum (formal) sebagai pemantapan perubahan; (5) memiliki perguruan tinggi sebagai penyempurnaan pembaharuan.

2. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Pendidikan Diniyah

Sistem pendidikan diniyah di pesantren Darussalam Blokagung masih tergolong tradisional, karena seperti umumnya pesantren otoritas pengelolaan pendidikan ada pada pimpinan (pengasuh) pesantren. Hal ini terlihat dari perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan yang melalui seleksi, akan tetapi penunjukan langsung oleh kyai dengan pertimbangan kepribadian yang baik dan penguasaan materi-materi keagamaan yang diajarkan di madrasah diniyah, tanpa kepemilikan kualifikasi dan kompentensi tenrtentu sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan yang

ditetapkan secara nasional. Sesuai pendapatnya Mastuhu (1994: 25) yang menyebutkan bahwa pendidikan pesantren yang pada umumnya bersifat tradisional menjadikan kyai sebagai aktor utama pendidikan di pesantren, meskipun pada kenyataannya lebih berperan sebagai pengawas dan penanggungjawab pendidikan. Lebih lanjut Mastuhu menjelaskan bahwa sebenarnya pesantren berada dalam situasi dilematis dimana pesantren harus memilih apakah pesantren akan tetap mempertahankan sistem pendidikan tradisionalnya tersebut yang dianggap dapat menjaga nilai-nilai agama agama seperti sekarang ini ataukah pesantren mengikuti perkembangan zaman dengan resiko akan kehilangan asetnya, yaitu memudarnya nilai-nilai agama.

b. Pendidikan Formal

Pendidikan formal yang diselenggarakan oleh pesantren Darussalam Blokagung berafiliasi pada kementerian agama dan kementerian pendidikan nasional, mulai dari pendidikan usia dini sampai perguruan tinggi. Dengan afiliasi tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren Darussalam Blokagung menerapkan standar pendidikan nasional, termasuk dalam penerapan standar pendidik dan tenaga kependidikan. Perekrutan dan penetapan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan pembuktian kualifikasi dan kompetensi yang distandarkan oleh standar nasional pendidikan.

Hal tersebut sesuai dengan Permendiknas No. 16 Tahun 2007 bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sementara itu standar tenaga kependidikan terdapat pada Permendiknas No. 24 tahun 2008. Standar ini merupakan bagian dari standar pendidikan nasional yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 tahun 2005 yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 tahun 2013. Adapun standar tersebut meliputi 8 (delapan) hal, yaitu: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8), standar penilaian.

G. Penutup

Berdasarkan pembahasan di atas, analisis kebijakan pendidikan terkait standar pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi, dapat disimpulkan sebagai berikut.

Pertama, transformasi pesantren berdampak pada transformasi peran kyai sebagai pendidik utama di pesantren yang kemudian diamanahkan kepada ustazd/ustadzah (guru) yang ditunjuk dengan pertimbangan kepribadian yang baik dan penguasaan materi-materi keagamaan yang diajarkan di madrasah diniyah, harapannya kebijakan ini bisa menjaga tradisi pesantren yang mempertahankan nilai-nilai agama dalam penyelenggaraan pendidikannya, khususnya pada pendidikan diniyah. Maka dapat dikatakan ustadz sebagai pengganti kyai mampu menjaga amanah dengan menjadi pendidik dan tenaga kependidikan yang baik melalui kepribadiannya yang unggul dan kepatuhannya kepada kyai sebagai pemimpin (pengasuh) pesantren.

Kedua, standar pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren Darussalam dibagi menjadi dua: (a) Pendidikan Diniyah, standar pendidik dan tenaga kependidikannya menjadi otoritas kyai sebagai pemimpin (pengasuh pesantren) dengan mempertahankan sistem tradisional yang hanya bertumpu pada standar kepribadian, kepatuhan dan penguasaan materi-materi kegamaan yang diajarkan di madrasah diniyah, sedangkan sistemnya melalui penunjukan langsung oleh kyai, tanpa seleksi dan kepemilikan kualifikasi serta kompetensi khusus seperti yang ditetatpkan oleh standar pendidikan nasional, hal ini dilakukan dengan anggapan mempertahankan nilai-nilai agama yang selama ini telah dijaga ketat oleh pesantren; (b) Pendidikan Formal, standar pendidik dan tenaga kependidikannya menerapkan stantad pendidikan nasional, yakni kepemilikan kialifikasi akademik dan kompetensi khusus, serta dilakukan dengan seleksi, meskipun demikian ketetapannya tetap berdasar pada restu kyai sebagai pimpinan (pengasuh) pesantren. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan pendidikan formal yang berbasis pesantren serta meningkatkan mutu pendidikan yang ingin dicapai.

Daftar Kepustakaan

Alal, F dan Supriyadi, D. 2001. Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa

Ansyar, M. 2012. Inovasi dan Implementasi Kurikulum, Disampaikan pada Lokakarya Penyempurnaan Kurikulum Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, 10 November 2012 di Bukittinggi

Hidayati. 2014. Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Mutu Pendidikan. Jurnal al-Ta'lim, Volume 21, Nomor 1, Februari 2014

Mastuhu, 1994. Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren. Jakarta: INIS

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah

Peraturan Pemerintah No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 2013 tentang Penyempurnaan Standar Nasional Pendidikan

Qomar, Mujamil. 1996. Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi. Jakarta: Erlangga

Rahardjo, Mudjia. 2010. Pemikiran Kebijakan Pendidikan Kontemporer. Malang: UIN Maliki Press

Sa'ud, U. 2006. Penjaminan Mutu dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi (Hand out seminar Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam di Lingkungan Departemen Agama). Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia

Sallis, E. 1993. Total Quality Management in Education. London: Philadelphia.

Index

A

abad XXI 55, 57

Abdul Aziz 106, 118

Ahmad Fathoni, 39, 41

Ahmad Muhibbin, 39, 41

Ali Imron, 111, 122

apresiasi 190, 191

Ardana, Komang 104

Arfandi 60

Atmosudirdjo, Prajudi, 25

Azra, Azyumardi 57

B

Bagus, Lorens 25

bawahan 43 44, 45, 46, 49, 60, 62, 82, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 95, 96, 104, 133, 134, 136, 137 141, 150, 154, 155, 156, 157, 178, 183, 188

Bender, Peter Urs 92

Blanchard Ken, Hersey Paul, 79

budaya organisasi 95, 127, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 145, 190

Budiardjo, Miriam 57

C

Covey, Stephen R. 57

D

D.H. Wrong, 63, 79

Dale Timpe, A. 104

Desain Pekerjaan 187

Desain Struktur 112

Dessler, Gery 104

destiny 8

Dhofier, Zamakhsyari 41

Doni Ekasaputra 58

Dunford, Richard W. 92

E

Ekstorvert 9

Endraswara, Suwardi 58

Etika 42, 51, 60, 70, 72, 73

event-event 8

F

Fuad Ihsan 53, 58

Fungsi Keputusan 150

G

George Iordanides 38, 41

H

Hafidhuddin, Didin 58

Hamid, Djamhur 122

Handoko, Hani 104, 182, 192

Handoko, T. Hani 58

Hariyanto, Agus 41

Hersey, Paul 58

Hunsley, J. Lee, C.M, 25

I

Ihsan, Hamdani 58

Intorvert 9

Iswantoro, Gatot 104

J

J.R.P. French, 63, 79

K

Karakteristik Biografis 5

Kartono, Kartini 58

Keban, Yeremias T. 58

Kebijakan 58, 216, 219, 224, 226, 228, 231

Kekuasaan 42, 43, 48, 49, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78

Kemampuan 3, 6, 7, 21, 116, 125, 136, 205, 207

Ken Blanchard 58, 167

kepala sekolah 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 196, 199, 214

Kepemimpinan 43, 44, 58, 59, 64, 79, 80, 81, 83, 85, 86, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 103, 104, 105, 127, 133, 137, 142, 143, 158, 169, 170, 183, 192

Kepribadian 7, 8, 9, 11, 167, 168

Keputusan Individual 12, 18

Khatib, Muhyiddin 58

Kiai 41

kompetensi guru 194, 195, 196, 198, 201, 210, 211, 213

Komunikasi 38, 41, 117, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 137, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 157, 170, 172, 173, 176

konflik 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 50, 70, 106, 113, 145, 156, 173

Krauskopf, Charles J. 25

kyai 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38, 217, 219, 226, 227, 228, 229, 230, 231

L

Leslie W. Rue 59

Liliweri, Alo 41

literacy 27

locus of control 8, 9

Luthans, Fred 93, 175

M

Madjid, Nurcholis 41

manajemen konflik 28, 29, 37

Mastuhu 119, 122, 229, 231

Matthews, Paul 25

Max Weber 113, 122, 161

Mintzberg, Henry 123

model struktur 111, 114, 120, 121

Moh. Khusnuridlo 169

Moh. Mahrus Hasan 194

motivasi 30, 37, 82, 86, 88, 91, 101, 131, 137, 140, 146, 164, 166, 167, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 200

Muhaimin 53, 54, 58

Muhammad Imam Khaudli 42

Muhtar, Fathurrahman 41

Multiple Intellegences 201

mutu pendidikan 218, 219, 221, 223, 224, 231

N

Nata, Abuddin 58

Nawawi 105, 137, 139, 142

O

Organisasi Pendidikan 60

organizational behaviour 1

Organizational Contraints 22

Owen, R.G. 93

P

Pemimpin 45, 52, 58, 85, 88, 90, 96, 104, 139, 181

Penanganan konflik 39, 40

Pendidik 39, 41, 42, 55, 57, 58, 59, 60, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 93, 105, 111, 118, 119, 122, 123, 128, 142, 149, 150, 155, 158, 169 175, 178, 183, 192, 193, 195, 197, 198, 199, 201, 214, 215, 216, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 229, 230, 231

Pendidikan Islam 41, 42, 53, 55, 57, 58, 118, 122, 123, 150, 158, 178, 193
pendidikan Islam 53, 54, 55, 57, 159, 160, 161, 169, 173, 174, 190
Pengambilan Keputusan 12, 18, 25, 109, 122, 124, 127, 132, 134, 135, 138, 139, 143, 144, 149, 151, 153
Pengaruh 43, 46, 48, 68, 109, 111, 122, 139, 140, 213
pengikut 44, 45, 47, 61, 62, 63, 85, 87, 95, 97, 132
Peran 28, 29, 56, 133, 134, 154, 155, 170, 171, 172, 173
peran 3, 9, 16, 27, 38, 39, 42, 48, 54, 55, 57, 69, 70, 74, 78, 81, 85, 88, 97, 98, 108, 109, 129, 132, 138, 140, 146, 152, 157, 160, 163, 165, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 177, 183, 185, 190, 195, 205, 213, 218, 219, 220, 224, 229, 230
perilaku individu 9, 145, 160
Perilaku Organisasi 58, 60, 123, 180, 192
persepsi 2, 4, 5, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 25, 37, 38, 39, 109, 117, 120, 141, 145, 150, 165, 185
Personality 25, 26, 165, 167, 176
Pesantren 27, 28, 29, 31, 35, 36, 37, 41, 118, 119, 120, 122, 218, 219, 224, 225, 226, 228, 231
politik 1, 28, 43, 47, 49, 50, 51, 57, 61, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 110, 145, 160, 165, 166, 220, 221, 224
Pondok Pesantren 27, 29, 35, 36, 37, 219
profesionalitas 95, 103, 173
Purwanto. Ngalim, 123

Q

Qomar, Mujamil 41, 231

R

R. Beirstedt, 63, 79
R.M. Stogdill, 62, 79
Robbins, Stephan P. 26
Russel, B. 79

S

santri 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 217, 218, 219, 225, 226, 227, 228

Saunders, David R. 25

self efficacy 8

self monitoring 8

self-esteem 8

Setiadi 26

Shane, H. G. 93

Siagian, Sondang P. 105

Simamora, Henry 105

Siswanto 43, 58

Smyth, John. 93

Soebahar, Abd. Halim 58

Sofiyati, Pupus, 41

Sotiria Mitsara 38, 41

standar pendidikan 216, 217, 226, 227, 229, 230

Struktur Organisasi 106, 107, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 122, 123

Suismanto 41

Suyami. 93

Syafaruddin 118, 119, 123, 150, 151, 158

Syam, Nur 59

Syuhud 124

T

tanggungjawab 51, 88, 157, 163, 169, 170, 171, 173, 174, 181, 182, 195, 218, 219

Terry, George R. 119, 123

Thoha, Miftah 26, 158

Thomas G. Long 26

Tiffin, J. 105

Tohidi 80

W

Wafi Ali Hajjaj 94

Wariso 39

Watkins, Peter 93

Winardi 41, 132, 143

Wirawan 41

Wood J.M. 25

Y

Yaqin, Husnul 59

Yohannes, Yahya 123

Yukl, Gary 59, 79, 93, 143, 158, 176

Tentang Penulis

Eriyanto adalah dosen IAI Ibrahimy Sukorejo Situbondo. dilahirkan di Bondowoso pada 26 September 1979. Suami dari Nanik Yuliana, S.Pd.I dan ayah dari Rizqiyatul Amani Hernawati ini menyelesaikan pendidikannya di SDN (1991), SMP (1994), SMK di Pesantren Sukorejo Situbondo (1998), dan S-1 IAI Ibrahimy Sukorejo (2003), kemudian melanjutkan ke jenjang S2 Ibrahimy Sukorejo (lulus 2012). Pada tahun 2015, ia diberi kesempatan mendapatkan beasiswa untuk menempuh studi ke jenjang doktor (S-3) Studi Manajemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

Beberapa penelitian dan pemberdayaan yang pernah dilakukan diantaranya, Pemberdayaan Madrasah Aliyah (MA) Pondok Pesantren Al-Azhar Situbondo *Participatory Action Research "PAR"* (2008), Perberdayaan Masyarakat Malalui Pendidikan Kerakyatan Situbondo *Partiscipatory Action Research "PAR"* (2010), Pemberdayaan Sosial Ekonomi Alternatif Masyarakat Pinggiran Hutan Baluran Situbondo *Participatory Action Research "PAR*" (2012).

Jasuli, dilahirkan di Jember pada 8Agustus 1982. Menyelesaikan pendidikan formalnya di SDN Sukorejo 2 tahun 1996, SMP tahun 2001, SMA lulus tahun 2006. Kemudian hijrah ke Jember untuk mengambil studi sarjana (S1) Jurusan Pendidikan Agama Islam di Universitas Islam Jember, lulus tahun 2010, dan jenjang S-2 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember, lulus tahun 2013. Saat ini, suami dari Miftakhul Jannah ini sedang proses menyelesaikan program doktor di bidang Manajemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

Sehari-hari ayah dari Muhammad Kafin Irsyadul Umam ini sebagai dosen di Universitas Islam Jember pada Fakultas Tarbiyah Prodi Pendidikan Agama Islam. Karya buku yang pernah ditulisnya berjudul *"Dicari! Guru Teladan: Pola Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan Kualitas Guru* (LKiS, 2016).

Muhammad Imam Khaudli dilahirkan di Jember pada 13 Maret 1983. Jenjang pendidikan formalnya diselesaikan di SDN Sumberjo VII Ambulu Jember, SMP 45 Ambulu Jember, SMA Alamiriyah Blokagung Banyuwangi, S-1 Institut Agama Islam Darusslam Blokagung Banyuwangi, S-2 Universitas Jember (UNEJ), dan saat ini sedang menempuh jenjang doktor (S-3) IAIN Jember bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Selain mengajar sebagai dosen pada Institut Agama Islam Darussalam Blokagung Banyuwangi, juga menjadi Pengasuh Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at 1 Putra Blokagung Banyuwangi. Serta, aktif sebagai pengurus Lembaga Bahstul Masa'il (LBM) MWC NU Tegalsari Banyuwangi. Ia tinggal bersama istrinya Vina Mawaddah, S.Pd.I dan anak-anaknya yaitu Wasil Kausar Khaudli dan Muhammad Akrom Lutfan Khaudli di Dusun Blokagung RT 02 RW 04 Karangdoro Tegalsari Banyuwangi. Pernah menulis karya berjudul *"Nadhmul Haudiyah ala Matni Bidayatul Hidayah"* (2013), dan *"Menolok Ajaran Wahabi"* (2013).

Arfandi, lahir di Sumenep pada 09 November 1985. Menyelesaikan pendidikan formalnya di SDN Banra'as 1 Sumenep (1999), SLTP Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo (2003), SMA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo (2006), S-1 Jurusan PAI IAI Ibrahimy Sukorejo (2010), dan S-2 Jurusan MPI IAI Ibrahimy Sukorejo (2013). Sejak tahun 2015, suami dari Siti Nafilah, M.Pd.I. ini sedang menempuh program doktor (S3) bidang Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember.

Ayah dari Ach. Zafran Fairuz Zamani dan Siti Zhafiratul Arfani ini telah diamanahi sebagai tenaga pengajar pada IAI Ibrahimy Sukorejo Situbondo. Beberapa karya tulisnya antara lain, *"Formulasi Teoritis: Mencari Kebenaran Holistik dalam Filsafat"* (Jurnal, 2016), *"Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah"* (Jurnal, 2017), *"Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren"* (Bunga Rampai, 2017),

---

Tauhedi As'ad atau yang lebih dikenal **Tohidi** dilahirkan di Sumenep pada 21 Oktober 1979. Menempuh pendidikan formalnya di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Sumenep (lulus tahun 1992), Madrasah Tsanawiyah (MTs) At-Taufiqiyah (lulus tahun 1995), Madrasah Aliyah (MA) At-Taufiqiyah (lulus tahun 1999). Kemudian melanjutkan ke jenjang saarjana S-1 Jurusan Pendidikan Agama Islam STAIN Jember (lulus tahun 2008) dan *hijrah* ke Kota Eksotis Yogyakarta untuk menempuh jenjang magister (S-2) Jurusan Pemikiran Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga (lulus tahun 2011).

Saat ini, guru SMPI dan MA Salafiyyah Syafi'iyyah Asy'ariyyah Curah Leleng Balung Jember ini diamanahi sebagai Dosen Tetap Non PNS IAIN Jember dan pada tahun 2015 diberi beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang doktoral (S3) di tempatnya mengabdi, IAIN Jember.

Wafi Ali Hajjaj, dilahirkan di Bondowoso pada 16 Desember 1987. Istri dari Agus Riyadi ini menyelesaikan pendidikan formalnya di MI Al-Khairiyah (2000), MTs Al-Khairiyah (2003), Madrasah Aliyah Al-Khairiyah (2006). Kemudian, melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi S-1 PAI di STAI At-Taqwa (lulus tahun 2010) dan S-2 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam STAIN Jember (lulus tahun 2013). Dan, sejak tahun 2015, ibu dari Muhammad Syarif ini menempuh studi doktor (S3) bidang Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember.

Karir kependidikan dari ibu satu anak ini diawali sejak menjadi guru Baca Tulis Qur'an (BTQ) di SD YIMA Bondowoso 2007, tahun 2008 mengajar di SD YIMA Bondowoso sebagai guru PAI, tahun 2009 diangkat sebagai waka kurikulum di SMP YIMA, tahun 2010 diangkat menjadi Lembaga Pelatihan dan Pengembangan (Litbang) dan *Public Relation (PR)* Direksi YIMA Islamic School Bondowoso, dan pada tahun 2011 mengikuti sekolah *Guardian Angel* (GA) di *Nexworld View* Surabaya. Kemudian, pada tahun 2012 diangkat menjadi Kepala Sekolah SMP YIMA Islamic School dan diangkat menjadi *Guardian Angel (*GA) di SMP YIMA dengan tugas mengkonsultani *lessonplan* yang dibuat oleh guru-guru, *observasi*, *feed-back*, serta membuat rapot guru. Sementara karirnya sebagai tenaga pengajar di perguruan tinggi yaitu sejak tahun 2013 ketika dirinya diberi amanat untuk mengajar di STAI AT-TAQWA Bondowoso.

Abdul Aziz, lahir di Pamekasan pada 21 Mei 1982. Riwayat pendidikan yang ditempuhnya mulai dari jenjang dasar hingga pascasarjana antara lain di SDN Pagendingan II (lulus tahun 1995), MTs Al-Abror Blumbungan ((lulus tahun 1998), Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Pegendingan, S-1 STAIN Pamekasan (lulus tahun 2007), dan sekarang menempuh program doktor (S-3) Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember.

Aktivitas sehari-harinya sebagai Dosen Tetap Non PNS STAIN Pamekasan Madura dan pengurus LPT NU Pamekasan sekaligus menjadi Tim Editor Pena Salsabila. Karya buku dan artikel yang pernah dipublikasikan diantaranya "*Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Pena Salsabila 2015), *"Pengelolaan Sarana dan Prasarana Sekolah dan Madrasah*" (Pustaka Radja, 2017), *"Pengantar Administrasi Sekolah dan Madrasah"* (Pustaka Radja, 2017). *"Transformasi Sistem Manajemen di Pesantren"* (Jurnal Tarbiyatuna IAI Syarifuddin Lumajang).

Untuk keperluan komunikasi dengannya, dapat ke rumahnya di Pagendingan, Galis, Pamekasan Madura Jawa Timur atau HP: 0852-5969-5734.

Syuhud dilahirkan di Lumajang pada 06 Mei 1971. Pendidikan formalnya diselesaikan di MI Miftahul Huda (lulus tahun 1986), MTs dan MA Miftahul Ulum masing-masaing lulus pada tahun 1989 dan 1992 (sekarang menjadi MA dan MTs Syarifuddin Wonorejo Lumajang), S1 IAIN Sunan Ampel Jember (lulus tahun 1996), S2 IAIN Sunan Ampel Surabaya (lulusan tahun 2009), dan sejak tahun 2015 sampai buku ini diterbitkan, ia sedang menyelesaikan program doktoral (S-3) bidang Manejemen Pendidikan Islam di IAIN Jember. Selain itu, ia juga pernah menempuh jenjang non formal yaitu di Lembaga Pengajaran Bahasa Arab Masjid Agung Sunan Ampel (LPBA-MASA) Surabaya tahun 1999, serta *nyantri* di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang yang diasuh oleh KH. Sulahak Syarif dan KH. M. Adnan Syarif (tahun 1986-1992).

Suami dari Nur Aini, S.PdI dan ayahanda dari Ubaidillah Zubair dan Nilna Fairuz Zahira ini sehari-harinya mengabdi sebagai dosen tetap di Institut Agama Islam (IAI) Syarifuddin Wonorejo Lumajang sejak tahu 2004 hingga sekarang sekaligus menjadi guru di MTs Miftahul Huda Pasirian Lumajang. Penelitian yang pernah dilakukan ialah *"Pemberdayaan Masyarakat Pesisir Melalui Peningkatan Kualitas Pendidikan* (2013)".

Ahmad Aziz Fanani, lahir di Banyuwangi pada 02 Maret 1989. Menikah dengan Ratih Rosa Mery dan dikaruniai anak bernama Muhammad Dzakiy Dzakhir.

Riwayat pendidikannya diselesaikan di Madarasah Ibtidaiyah Tarbiyatus Sibyan (2001), Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Banyuwangi (2004), SMA al-Hikmah Muncal (2007), S-1 STAIN Jember (2011), S-2 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Jurusan MPI (2013), dan saat ini sedang berupaya menyelesaikan program doktor (S-3) IAIN Jember.

Yang bersangkutan adalah dosen Menejemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Genteng Banyuwangi. Selain buku berjudul *"Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren"* yang tengah di tangan pembaca ini (2017), ia pernah menulis buku berjudul *"Politik Pendidikan Nasional 2012".*

Aliwafa, dilahirkan di Probolinggo pada 05 Juli 1976. Suami dari Hayati Nurdiana ini adalah alumni S-1 IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo (lulus tahun 2002) dan S-2 IAIN Sunan Ampel Surabaya (lulus tahun 2009).

Aktivitas sehari-harinya, Ayah dari Ahmad Salman dan Lutfi Zaki Rahman ini merupakan dosen tetap PAI Fakultas Tarbiyah IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Pernah menulis beberapa karya yaitu *"Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid"* (2004), *"Kontroversi dalam Pembelajaran Fiqh*" (Jurnal, 2015), *"Barokah Perspektif Post Positivism"* (Jurnal, 2016), dan *"Problem Solving di Pesantren"* (Jurnal, 2016). Saat ini, yang bersangkutan tengah menempuh studi S3 Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember.

Ahmadi, lahir di Palangka Raya pada tanggal 10 Oktober 1972 dan tinggal di Jalan Biduri II No. 30 A Palangka Raya. Menyelesaikan S1 di IAIN Antasari Banjarmasin Jurusan PAI pada tahun 2000. Kemudian melanjutkan pendidikan S2 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan selesai pada tahun 2009. Sekarang, melanjutkan pendidikan S3 Manajemen Pendidikan Islam pada program beasiswa 5.000 doktor di IAIN Jember Jawa Timur.

Pada akhir tahun 2003 menjadi PNS (formasi dosen) di IAIN Palangka Raya dan mengajar Bahasa Arab. Semenjak berkarier di IAIN Palangka Raya pernah menjabat Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber Belajar dan Praktikum, Ketua Prodi Pendidikan Bahasa Arab dan Ketua Jurusan Bahasa di Fakultas Tarbiyah IAIN Palangka Raya.

Moh. Mahrus Hasan dilahirkan di Bondowoso, 14 April 1977 dan tinggal di di Desa Poncogati RT/ RW.14/03 Curahdami Bondowoso. Pendidikan formalnya diselesaikan di SDN Curahdami 01 (1990), MTsN Bondowoso 2 (1993), MAPK Nurul Jadid Paiton Probolinggo (1996), IAIN (sekarang UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta (2002), Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Ibrahimy (IAII) Sukorejo Situbondo (2012), dan sekarang sedang menempuh jenjang doktor (S-3) IAIN Jember di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Ayah dari Mohammad Adzdzin Khoir dan Agustia Unsil Istiqlal ini diamanahi sebagai Pengasuh dan Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Nurul Ma'rifat Bondowoso Jawa Timur.

Siti Aimah, dilahirkan di Banyuwangi pada 01 Mei 1981. Menyelesaikan pendidikan formalnya di SDN 1 Karangbendo (1992), MTs al-Amiriyyah Blokagung (1999), MA al-Amiriyyah Blokagung (2002), S-1 Institut Agama Islam Darussalam Blokagung Banyuwangi (2006), S-2 Universitas Negeri Jember (2011), Dan sejak tahun 2015 menjadi peserta program beasiswa 5000 doktor (S-3) pada bidang Manejemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

Telah menikah dengan Muhammad Nasih dan dikaruniai putri bernama Inas Haura Raneea Raisya. Selain menjadi ibu rumah tangga, ia juga bekerja sebagai dosen di Institut Agama Islam Darussalam Blokagung Banyuwangi.

Beberapa karya tulisnya antara lain, *"Etika Santri*" (2005), *"Kontribusi Manajemen Ekonomi dalam Membangun Eksistensi Pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi"* (2006), *"Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pendidikan Pada Yayasan Pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi*" (2011), *"Strategi Pengembangan Sekolah Berbasis Pesantren di Kabupaten Banyuwangi*" (2012), "*Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Kabupaten Banyuwangi"* (2013), "*Dampak Penutupan Lokalisasi di Kabupaten Banyuwangi"* (2014), *"Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dalam Era Globalisasi di Kabupaten Banyuwangi"* (2014), "*Analisa Pemberian Insentif Terhadap Karyawan Batik Virdes Collection Tampo Cluring Banyuwangi*" (2015), *"Upaya Guru dalam Meningkatkan Perkembangan Siswa SMP Plus Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi"* (2015), *"Kontribusi Strategi Marketing dalam Mengembangkan Pesantren Darussalam Putri Blokagung Tegalsari Banyuwangi"* (2015), dan menjadi kontributor buku "*Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren"* (2017).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

PERILAKU ORGANISASI & KEPEMIMPINAN PESANTREN

Mewujudkan pendidikan yang baik dan berkualitas terlebih di sebuah pesantren tidak dapat dipisahkan dari bagaimana perilaku suatu oganisasi satuan pendidikan. Yang dimaksud dengan perilaku yaitu mencakup perilaku individu-individu yang terdapat pada orgaisasi tersebut serta sistem dan manajemen yang berjalan yang terdapat pada organisasi tersebut.

Di pesantren, terdapat beberapa stakeholder utama yakni kiai beserta para tenaga pengajar (baca: ustadz-ustadzah). Sebab di dalam pengelolaan pesatren tidak dapat dilepaskan dari peran dan kepemimpinan kiai. Figur kiai menjadi tolak ukur dari sebuah sistem yang dibangun sementara para tenaga pengajar adalah kepanjangan tangan dari kiai. Tolak ukur yang dimaksud berupa keteladanan kiai, serta stimuli yang diberikan oleh kiai tersebut meliputi; pengaruh, tujuan, perubahan, dan manusia. Nah, "cara" yang dilakukan oleh kiai dalam mengelola pendidikan di pesantren ini telah memunculkan beragam teori kepemimpinan dengan pendekatan yang khas.

Buku ini berupaya untuk mengeksplorasi teori-teori yang pernah ada serta kondisi faktual pengelolaan beberapa pesantren berdasarkan kajian empirik yang telah dilakukan oleh para penulis buku ini. Buku ini hadir sebagai kerangka teoritik dan empirik mengenai kepemimpinan sebagai faktor penting dan berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya perubahan dalam suatu organisasi mencapai tujuannya. Tradisi dan perilaku kepemimpinan kiai yang berasal dari dan untuk masyarakat menjadi 'cermin' bagi perilaku organisasi dan kepemimpinan secara lebih luas. Sebagai sebuah bacaan yang komprehensif mengenai dinamika dan komponen-komponen organisasi serta perilaku individu di dalamnya, buku ini setidaknya dapat dijadikan referensi oleh para pemimpin lembaga pendidikan baik yang formal maupun yang nonformal seperti pesantren serta para penstudi dan peneliti ilmu pendidikan.

ISBN:978-602-6874-71-9
9 786026 874719